CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SINGULARIDADES

MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PUBLICA

Gilsa Eva de Souza Costa

Silvana Martins Rodrigues Dourado

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GESTÃO:

UMA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO

DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

São Paulo

2022

RESUMO

As transformações advindas da influência da tecnologia geraram profundas modificações nas esferas sociais e penetraram nas organizações trazendo novas forma de relacionamento. Na esfera pública, especificamente na área de Gestão de Pessoas, vivencia-se transformações, principalmente após a década de 1990, com a adoção da perspectiva estratégica orientada para resultados. No entanto, embora a Gestão Estratégica demonstre resultados de melhoria nos resultados, constata-se presença de desafios para sua implantação em razão das peculiaridades da administração pública. Deste modo, para o estabelecimento do referido modelo de gestão, dentre outros aspectos, a importância de métricas na área de gestão de pessoas do setor público, particularmente visando a avaliação da maturidade para a área. Assim, torna-se relevante a aplicação de instrumentos, sua análise e dos resultados e, consequente, a formatação de plano de trabalho para o ajuste de rotas, visando a superação das limitações no tocante a maturidade em gestão de pessoas e, em decorrência analisar o impacto dessas mudanças na dinâmica organizacional. Desse modo, o objetivo deste trabalho foi a proposição de Modelo de Maturidade em gestão de pessoas, ajustado para o setor público, visando a consolidação do posicionamento estratégico da área. Para tal, partiu--se de pesquisa diagnóstica baseada na literatura especializada da área de gestão de pessoas, desde o seu histórico aos dias atuais, modelos de gestão e de maturidade.

Palavras–chave: Gestão Pública, Gestão Estratégica de Pessoas, Liderança, Serviço Público, Diagnóstico de Maturidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas.....17
Figura 2 – Os Novos Papeis da Função do GP.....18
Figura 3 – Novos papeis 18
Figura 4 – Mapa de Desafios 23
Figura 5 – Desafios Gestão de Pessoas no Setor Público.....23
Figura 6 – Despesa total com pessoal em relação à receita corrente líquida 26
Figura 7 – Composição das despesas primárias empenhadas – Gráfico 22.....27
Figura 8 – Participação das despesas de pessoal no total de despesas primárias – Gráfico 23.....27
Figura 9 – Variação real de despesa bruta com pessoal entre 2019 e 2020 - Gráfico 26 28
Figura 10 – Os Princípios do Modelo Burocrático - CLP 32
Figura 11 – Resumo dos Modelos da Administração Pública - CLP 34
Figura 12 – Níveis de Maturidade do Modelo - CMM.....39
Figura 13 – Dimensões da Mudança.....44
Figura 14 – Necessita de título.....56
Figura 15 – Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) 64
Figura 16 – Maturidade de Gestão de Pessoas Gerando Valor Público 80
Figura 17 – Diagrama do Ciclo em Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público 87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo Da Evolução Das Teorias Da Administração Com Enfoque Em Pessoas 14
Quadro 2 – Paradigmas de Gestão Estratégica de Pessoas 16
Quadro 3 – Processos de Gestão de Pessoas.....21
Quadro 4 – Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade de Crosby 38
Quadro 5 – Principais Marcos Legais da Evolução de Gestão de Pessoas no Setor Público 48
Quadro 6 – Comparativo de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público de outros países.....55
Quadro 7 – Contribuição dos Modelos de Gestão.....57
Quadro 8 – Principais Diferenças entre o Setor Público e o Privado 62
Quadro 9 – Fundamentos e Conceitos do Modelo de Excelência em Gestão Pública 64
Quadro 10 – Escala do Nível de Maturidade – Dimensão Geração do Valor Público (DGVP).....67
Quadro 11 – Quadro de Fundamentos e Pontuação da Dimensão Geração do Valor Público (DGVP) 68
Quadro 12 – Modelos Evolutivos de Gestão de Desempenho no Setor Público.....71
Quadro 13 – Quadro de Temas e Variáveis da Dimensão Processo de Gestão de Pessoas (DPGP) 73
Quadro 14 – Níveis de Maturidade PDCL – Dimensão Processos de Gestão de Pessoas 74
Quadro 15 – Modelo de Preenchimento Formulário DPGP 75
Quadro 16 – Pesos Atribuídos aos Fundamentos do DGVP.....76
Quadro 17 – Peso do Nível de Maturidade das Dimensões.....78
Quadro 18 – Estágios de Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público.....81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

2 DESENVOLVIMENTO 10

2.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS 10

2.1.1 Histórico de Gestão de Pessoas 10

2.2 EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS 13

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 19

2.3.1 Temas Contemporâneos em Gestão Estratégica de Pessoas 19

2.3.2 Processos de Gestão de Pessoas no Setor Público 20

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 24

2.5 GESTÃO PÚBLICA DE PESSOAS BRASILEIRA EM NÚMEROS 25

2.6 MODELOS DE GESTÃO 28

2.6.1 Modelos de Gestão da Administração Pública 30

2.6.1.1 Modelo Patrimonial 30

2.6.1.2 Modelo Burocrático 31

2.6.1.3 Modelo Gerencial 33

3 A ORIGEM DOS MODELOS BASEADOS EM NÍVEIS EVOLUTIVOS 35

3.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO 37

3.1.1 People Capability Maturity Model – P – CMM 37

3.1.2 Instrumento de Avaliação de Maturidade do FNQ 40

3.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE APLICÁVEIS AO SETOR PÚBLICO GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 40

3.2.1 Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos 40

3.2.2 Teoria E e O (*Beear e Nahria*) 43

3.3.3 Modelo 7S 44

3.3.4 Ciclo de Deming 45

4 ANÁLISE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....47

4.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS 47

4.2 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO NOUTROS PAÍSES 54

4.3 ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO 57

5 GUIA DO MODELO PROPOSTO PARA REALIZAR UM DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....60

5.1 DIFERENÇA ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO 61

5.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA 63

5.3 DIMENSÕES, FUNDAMENTOS, TEMAS E VARIÁVEIS 66

5.3.1 Dimensão Processos de Gestão Pessoas (DPGP).....69

5.3.2 Orientações para preenchimento do formulário Dimensão Processos de Gestão de Pessoas (DPGP) com o Ciclo PDCL 74

5.4 DAS FÓRMULAS PARA CÁLCULOS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE.....76

5.4.1 Cálculo Nível Maturidade da Dimensão Geração de Valor Público 76

5.4.2 Cálculo do Nível de Maturidade da Dimensão Processos de Gestão de Pessoas 77

5.4.3 Cálculo do Nível de Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público 78

5.5 ESTÁGIO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO 79

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 84

6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....84

6.1.1 Das Pesquisas bibliográficas e referências de boas práticas.....84

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....88

7 REFERÊNCIAS.....89

1. INTRODUÇÃO

Conforme os dados apresentados no “Relatório: Gestão de Pessoas e Folha de Pagamento no Setor Público Brasileiro - O que os Dados Dizem?” (2019) elaborado pelo Banco Mundial, a situação do estado Brasileiro - em comparação com os outros países - demonstram que a folha de pagamentos do setor público brasileiro é considerada alta de acordo com os padrões internacionais.

No Relatório do Banco Mundial (2019) chama a atenção para as despesas com gastos de pessoal, no contexto do Governo Federal, fazem parte do segundo maior grupo de gastos, representando cerca de 22% de suas despesas primárias. Embora os valores estejam “estáveis como proporção do PIB ao longo do tempo, tais despesas cresceram a uma taxa real média de 2,9% a.a.na última década (2008-2018)” (BANCO MUNDIAL, 2019, p. 22).

O relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2010) - Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE no Sumário Executivo destaca que o “Brasil tem mostrado seu comprometimento com um sistema moderno e dinâmico de gestão de recursos humanos, que possa sustentar o desenvolvimento econômico e social do país”. (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010, p. 11)

Ao longo do Relatório, a OCDE propõe recomendações quanto áreas de Gestão de Pessoas que necessitam de redefinição para, de fato, tornar-se estratégica e, garantindo assim, a melhoria dos serviços públicos prestados à população.

As situações nos Estados Brasileiros também denotam um quadro de **desafios**. No Relatório do Banco Mundial, em 2019, 4 (quatro) Unidades Federativas declararam estado de calamidade financeira. Nos anos anteriores, outros 3 (três) estados já haviam informado realidade similar. Situação essa que denota um esforço conjunto, setor público e sociedade, para a recuperação do quadro. O que carece de conjunto de ações e diretrizes estratégicas para voltar a situação de equilíbrio fiscal. Os **desafios** não cessam por aqui, resumidos em folha de pagamento.

Os **desafios** acompanham a Gestão de Pessoas da Administração pública Brasileira, englobando o Governo Federal e Unidades Federativas. Os **desafios**

envolvem atualização nas carreiras, novas abordagens para a gestão do desempenho, novas estratégias para engajamento e retenção de talento, seleção para cargos de liderança, tecnologias em gestão de pessoas, dentre outros.

Porém, uma das principais metas é a nova posição que a gestão de pessoas terá para implementar ações estruturais, visando uma mudança cultural no contexto das organizações públicas. Assim, a gestão estratégica de pessoas carece, no momento de um ferramental de tecnologias para a implementação de diretrizes de modo a impactar em ganhos financeiros, melhores serviços e promover um ambiente de inovação no setor público do Brasil.

Neste trabalho, tem-se como principal objetivo, apresentar um Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão de Pessoas da administração pública objetivando a consolidação da Gestão Estratégica de Pessoas. Foi realizado um levantamento bibliográfico para melhor compreensão da gestão de pessoas na administração pública, partindo da conceituando de gestão estratégica de pessoas, o desenho histórico desde a origem da administração pública até os dias atuais, os diversos modelos de gestão e seus processos.

Em seguida, partiu-se para uma descrição e, posterior análise, das principais referências de modelos para avaliação do grau de maturidade em gestão de pessoal. Identificou-se a ausência de instrumentos devidamente padronizados de avaliação da Maturidade em Gestão de Pessoas, especificamente para o setor público.

Este trabalho propõe a realização de pesquisa diagnóstica baseada na literatura especializada da área de gestão de pessoas, seus principais processos, sobre o contexto do setor público, desde seu histórico aos dias atuais, modelos de gestão e modelos de maturidade, objetivando a proposição de um Modelo de Maturidade em gestão de pessoas do setor público.

Por fim, apresenta-se o Modelo de Avaliação do Grau de Maturidade em Gestão de Pessoas do Setor Público, assim o primeiro instrumento desta categoria desenvolvido para a aplicação no setor público. Como benefícios destaca-se a possibilidade de implementação de ações estruturais em gestão de pessoas, conforme o Nível de Maturidade classificado, instrumento desenvolvido para a utilização no setor público e aplicação nos governos federal, estaduais e municipais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

"O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações" (CHIAVENATO, 2010, p.4).

Para Chiavenato (2010) o contexto em que a Gestão de Pessoas desenvolve seus papeis é representado pelas organizações e pelas pessoas. A força motriz de todas as organizações são as pessoas, seu capital humano e através das pessoas que as organizações conseguem atingir seus objetivos, sua missão e sua razão de existir. Para as pessoas, as organizações representam um meio para alcançarem seus objetivos profissionais e pessoais. É nas organizações que as pessoas se realizam, se desenvolvem pessoal e profissionalmente. Estabelecem vínculos de amizade, atuam coletivamente em grupos e em equipes com o objetivo único (CHIAVENATO, 2010).

2.1.1 Histórico de Gestão de Pessoas

Embora a gestão com pessoas se refira a antiguidade, a conceituação de Gestão de Pessoas tal como concebemos hoje, é relativamente nova; surgindo sob influência das mudanças culturais, econômicas, geopolíticas e tecnológicas nos países da Europa e nos Estados Unidos, nas décadas de 80 e 90. Tais mudanças se irradiaram globalmente. Já nos anos 1990 vivencia-se, a Era da Informação. Era em que sua caraterística principal são as **mudanças**, mais rápidas, imprevistas, inesperadas e complexas (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

As transformações advindas da influência da tecnologia geraram profundas modificações nas esferas sociais e relacionais que penetraram nas organizações trazendo novas forma de estabelecimento relacional entre os diversos parceiros próprios do sistema organizacional. Ditando novas necessidades e alterando a forma de relacionamento entre as pessoas, suas exigências para consumo e comunicação. "A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevistos e transformou o mundo em uma aldeia global" (CHIAVENATO, 2020, p.10). A influência da tecnologia da informação gerou o surgimento da globalização da economia.

As organizações tornam-se mais competitivas e, em decorrência, gerir pessoas passou para um novo patamar, o de gerir **com** as pessoas, identificando as pessoas como capital humano, intelectual, parceiro interno de negócio e ativo mais valioso das organizações. Consequentemente, Gestão de Pessoas nasce, se fortalece, assume papeis estratégicos, com a prerrogativa de fortalecer o capital humano e intelectual dos sujeitos. Para Dutra, J.; Dutra, T. & Dutra, G. (2017, p. 13) “os anos 1990 ocorrem em um ambiente cada vez mais globalizado, fazendo com que os aprendizados fluam com maior velocidade e torne-se cada vez mais comum observarmos estruturas de gestão de pessoas globais”.

> A ARH cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc. A cultura organizacional sofreu forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro e para o destino da organização. As mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade. Assim, a área de RH representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena Era Digital. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente geridos, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Não trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção. A massa cinzenta humana será a riqueza do amanhã. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E estará na cabeça das pessoas. O recurso mais importante da organização. Porém, um capital muito especial que não pode e nem deve ser tratado como mero recurso organizacional (CHIAVENATO, 2020, p.11).

As mudanças acontecem em todas as esferas organizacionais, ditando novos paradigmas, alterando a cultura e estabelecendo novos ritmos de trabalho. Para Dutra, J.; Dutra, T. & Dutra, G. (2017) na década de 2000 identifica-se a presença da nova geração de profissionais no ambiente de trabalho, os avanços na tecnologia da informação e comunicação no mundo coorporativo, que geraram alterações na organização do trabalho, “o tempo das pessoas à disposição das organizações e a mobilidade das pessoas dentro das organizações e no mercado de trabalho” (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017, p. 13).

Do ponto de vista das organizações destacam-se alterações nas estruturas organizacionais matriciais, antes rígidas e hierárquicas, para uma estrutura mais adaptadas aos processos de inovação; modelagens flexíveis capazes de se

adaptarem as diversas mudanças e períodos de turbulência. As áreas e setores das organizações passam por constante processo de mudança em virtude aos desafios impostos pelos clientes e sociedade.

> Os órgãos (sejam departamentos ou divisões) tornaram-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades do cliente, agora dotados de hábitos mutáveis e exigentes. [...] A organização do futuro vai funcionar sem limites de tempo, espaço ou distância (CHIAVENATO, 2020, p.10).

Nas relações de trabalho, o trabalho remoto ou teletrabalho ou trabalho flexível representam novos modelos de atuação profissional presente tanto no setor público quanto no privado, em face a nova cultura tecnológica que impulsionou novos hábitos e formas de agir no mundo globalizado. A organização dos locais de trabalho, relacionamento institucional, métricas de desempenho e proposições para o trabalho *Work From Anywhere* – WFA (trabalho em qualquer lugar), a possibilidade de produzir em qualquer local, a qualquer momento.

Conforme artigo de Woortmann (2019), publicado no site do Instituto Publix: “O trabalhador decide onde vai trabalhar e se suas condições e ambiente são adequados, desde que entregue o que foi previsto e atinja suas metas”. Destaca-se também o relatório da Organização Internacional do Trabalho – OIT. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Eurofound and ILO* (2017) que ressalta a pesquisa realizada em 15 países, incluindo o Brasil, com foco nos desafios do trabalho remoto e sua interface com a melhoria da qualidade de vida e aumento da produtividade, mas também podendo representar o indicativo de aumento da jornada de trabalho, alteração nos hábitos sociofamiliar e maior intensidade de trabalho.

Para Chiavenato (2010) a área de Gestão de Pessoas é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É considerada como **contingencial** e **situacional**, em virtude de suas inter-relações com a cultura organizacional, estrutura organizacional proposta, do negócio, da área de atuação, da tecnologia e processos adotados e diversas outras variáveis que interferem direta ou indiretamente sua atuação, seus processos internos e sua maneira de intervir no contexto da organização. Bem como, a área fundamenta-se nos princípios: 1. Pessoas como **seres humanos**; 2. Como **ativadores** de recursos organizacionais; 3. **Parceiros** da

organização; 4. **Talentos** fornecedores de competências e pessoas como **Capital Humano** da organização.

O processo evolutivo da gestão de pessoas nas organizações é também representado pela abordagem funcionalista em três fases (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017, p. 13):

1. **Operacional** – até a década de 1960. Foco da área de Gestão de Pessoas: operacionalização da captação, treinamento, folha de pagamento, benefício etc.;
2. **Gerencial** – dos anos 1960 ao início dos anos 1980. Foco da área de Gestão de Pessoas diversidade de atuação em diferentes processos organizacionais e parceira de processos de desenvolvimento organizacional;
3. **Estratégica** – a partir dos anos 1980. A área começa a assumir o papel estratégico na absorção de novos conceitos para a geração de valor na organização.

2.2 EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

As primeiras discussões sobre a importância de recursos humanos para as organizações advém da experiência coordenada por George Elton Mayo, em *Western Electric Company*, fábrica de equipamentos e componentes telefônicos, situada em Chicago, no bairro de *Hawthorne*, datadas a partir de 1927, os resultados desta experiência, que foi dividida em quatro fases, deu origem a chamada Teoria (Escola) de Relações Humanas, além desta teoria também cabe destaque a Teoria Comportamental e Teoria de Desenvolvimento Organizacional. O Quadro 1 traz um resumo das três teorias.

Quadro 1- Resumo Da Evolução Das Teorias Da Administração Com Enfoque Em Pessoas

QUADRO RESUMO DA EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO COM ENFOQUE EM PESSOAS				
Teoria	Ano	Principais Representantes	Enfoque/Contribuições	Principais Críticas Sofridas
Escola ou Teoria das Relações Humanas	1932	Mary Parker Follett (1868 – 1933) George Elton Mayo (1880 - 1949) Chester Irving Barnard (1886-1961) Kurt Lewin (1890-1947)	Influência do fator psicológico na produtividade, importância da comunicação (subordinado-supervisor), organização Informal, Motivação, Liderança, dinâmica de grupo. Mudança de foco na tarefa para foco no trabalhador	Oposição radical a Teoria Clássica; Limitação Experimental; Não aprofundamento dos problemas reais além de continuar enxergando os empregados como manipuláveis; Não enxergou o conflito de interesses entre empregados e empresas (relação capital x trabalho).
Teoria Comportamental	1957	Douglas McGregor (1906-1964) Abraham Harold Maslow (1908-1970) Frederick Irving Hezberg (1923-2000)	Influência da motivação na produtividade, comportamento, habilidades e instintos, ser humano como ser reativo, estilos de Administração, teoria das decisões, integração dos objetivos.	Padronização docomportamento humano desprezando as diferenças individuais e de personalidade; Ênfase excessiva nas pessoas; Relativização da Produtividade; Análise descritiva do comportamento e não prescritiva.
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	1962	Richard Beckhard (1918-1999) Warren Bennis (1925-2014) Warner Burke (1935) Jane S. Mouton (1930-1987)	Estruturas e Processos Organizacionais influenciam no comportamento e motivação do trabalhador. Finalidade é expandir o conhecimento e provocar o desempenho eficaz de pessoas para realização de mudanças organizacionais mais bem-sucedidas, com obtenção de melhores resultados. Abordagem teórica de: clima organizacional, estratégias organizacionais e agentes de mudanças.	1. Sua contribuição teria sido mais para rotular, sendo apreciada como uma embalagem para as Teorias de Relações Humanas e Teoria Comportamental, mas apenas realizando algumas modificações.

Fonte: Elaborado por Gilsa Costa (2021)

Apesar das discussões sobre comportamento humanos e sua relação com o trabalho, advindos das Teorias supracitadas a área de recursos humanos é comumente reconhecida como um setor burocrático, responsável pelo controle de folha de pagamento e administração de benefícios dos funcionários, o famoso departamento de pessoal (DP), ocupando assim um local de pouco destaque e relevância para os gestores durante os processos decisórios e estratégias para geração de valor para as organizações. Esta é uma realidade vivenciada tanto pelo setor público quanto o privado, todavia, em detrimento de suas características o setor público possui maior dificuldade para sair deste modelo e alcançar uma gestão de pessoas estratégica.

Mascarenhas (2009, p. 49) afirma que as proposições também pioneiras à gestão estratégica de pessoas foram denominadas modelo *soft.* Segundo estas propostas, o alinhamento estratégico também é considerado um princípio básico à gestão de pessoas. Entre os pioneiros do modelo *soft*, pesquisadores de *Havard,* também da década de 1980, sugeriram que haveria quatro dimensões da gestão de pessoas a serem pensadas estrategicamente: (1) influência dos funcionários, (2) organização do trabalho, (3) sistema de recompensas e (4) fluxo de RH – processos de recrutamento, desenvolvimento e demissão.

Assim, para sair da tradicional posição de Departamento Pessoal, responsável pelos trabalhos burocráticos que envolvem a função administrativa de recursos humanos para uma posição estratégica, existem alguns paradigmas a serem rompidos, conforme proposto por Mascarenhas no quadro abaixo:

Quadro 2 -Paradigmas de Gestão Estratégica de Pessoas

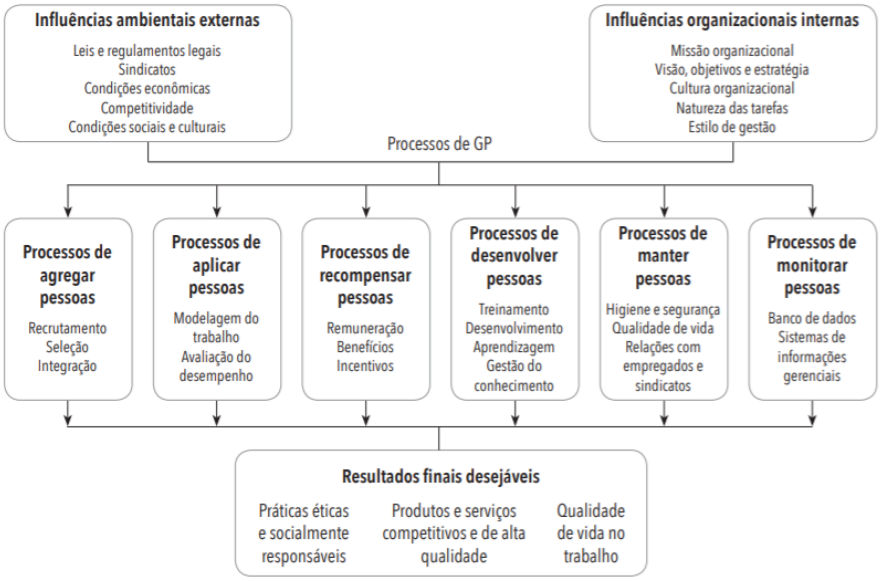
Paradigmas em gestão estratégica de pessoas	Adequação indivíduo-cargo	Alinhamento sitêmico	Recursos humanos como potencial competitivo
Vetores de competitividade	* Integração vertical * Economias de escala * Eficiência e produtividade	* Globalização * Diversificação * Qualidade total e reengenharia	* Competição baseada em conhecimento * Mudança e inovação * Aliança e parcerias
Ênfase da estratégia de RH	* Administração * Tarefas * Cargos	* Implantação da estratégia * Comportamentos * Culturas * Papéis organizacionais	* "Formação" da estratégia * Competências * Conhecimentos, cultura e aprendizagem
Lógica prevalente	* Análise dos cargos * Dedutiva	* Síntese, integração * Dedutiva	* Transformacional * Indutiva
Parâmetros de planejamento	* Divisão de tarefas * Padronização do trabalho * Estabilidade no emprego * Eficiência * Facilidade de substituição de RH * Minimização dos investimento	* Alinhamento interno * Alinhamento externo * Sistemas de trabalho de alto desempenho * Configurações * Modelos contingenciais	* Valor estratégico dos recursos * Imitabilidade dos recursos * Criação, transferência e integração do conhecimento * Agilidade, flexibilidade e alinhamento * Sistemas complexos de gestão de pessoas
Questões de gestão e avaliação de resultados	* Eficiência (custo por funcionário) * Rotatividade e absenteísmo * Tamanho do departamento de RH	* Sinergia entre práticas * Consenso e convergência * Implantação da estratégia * Desempenho da firma	* Capital intelectual * Capital organizacional * Competências * Balanced Scorecard

Fonte: Mascarenhas (2009, p. 25).

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas (GP) auxilia o gestor a exercer seu papel de planejar, organizar, dirigir e controlar, permitindo o engajamento dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Assim, GP refere-se às políticas e às práticas, que se resumem a seis processos, necessários para gerir o trabalho das pessoas. Esses processos são igualmente importantes e precisam ser tratados em sua totalidade, pois eles estão tão intimamente relacionados, se interpenetram e se influenciam de forma recíproca.

Os seis processos ropostos por Chiavenato (2010, p.15) são agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, sendo que possuem influências ambientais externas e influências organizacionais internas, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas



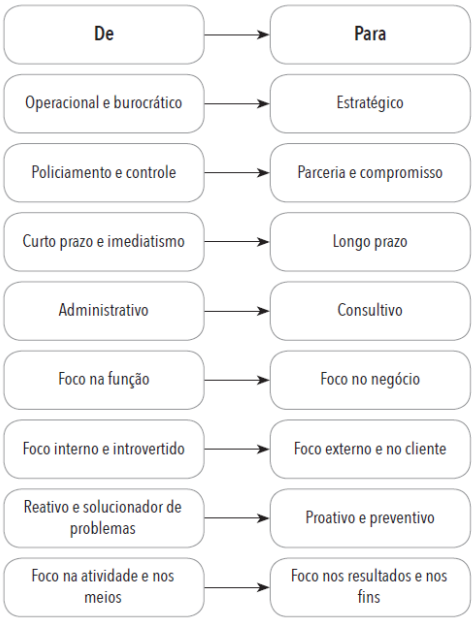
Fonte: Chiavenato (2010, p. 15)

Para Chiavenato (2010) cada processo tem um foco bem definido nesta composição sistêmica da gestão de pessoas, a saber:

a) Agregando pessoas - Quem deve trabalhar na organização;
b) Aplicando pessoas - O que as pessoas deverão fazer;
c) Recompensando pessoas - Como recompensar as pessoas;
d) Desenvolvendo pessoas - Como desenvolver as pessoas;
e) Mantendo pessoas - Como manter as pessoas no trabalho;
f) Monitorando pessoas - Como saber o que fazem e o que são.

Chiavenato (2010) afirma que para a área de gestão de pessoas adicionar valor à organização é necessário servir aos seus objetivos, de forma a criar vantagens competitivas, o que na gestão pública pode ser traduzido como elaborar melhores política públicas e implementá-las adequadamente, melhorando assim a vida das pessoas. Nesse contexto, a área de gestão de pessoas precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos. Saindo assim de funções rotineiras para outras mais estratégicas, conforme demonstrado na Figura 2, abaixo:

Figura 2 - Os Novos Papeis da Função do GP



Fonte: Chiavenato (2010, p. 41).

Assim, Chiavenato, (2010, p.41) propõe um modelo que contempla os múltiplos papeis da área de gestão de pessoas para construção de uma organização competitiva: os tradicionais e os novos. Conforme demonstrado a seguir:

Figura 3 - Novos papéis



FIGURA 10 Modelo de múltiplos papéis do RH na construção de uma organização competitiva.[7]

Fonte: Chiavenato (2010, p. 41).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Desde a década de 80 a temática da estratégica começou a ser incorporada nas organizações, a gestão de pessoas assimilou e incorporou as práticas de gestão estratégica. A Gestão estratégica é compreendida “como um processo que atravessa todos os níveis hierárquicos de uma organização e abrange todas as unidades de negócios e funcionais” (SILVEIRA *et al*., 2011, s/p).

Para Camoes (2016) o debate sobre a importância de tornar a gestão de pessoas como área estratégica iniciou-se na década de 1980, período marcado por transformações tecnológicas, comportamento competitivo do mercado e globalização dos negócios. Impulsionadas pelas necessidades de mundo corporativo do alto desempenho, levando a gestão de pessoas a ajustarem suas práticas para a obtenção de engajamento, alta produtividade e alinhadas as estratégias organizacionais.

> A partir desse momento, surge no mundo o movimento da Gestão Estratégica de Pessoas – *Strategic Human Resource Management* −, uma tentativa de superar o formalismo extremo da perspectiva anteriormente denominada de Administração de Recursos Humanos – *Personnel Management* –, que, em suma, constitui uma maneira propositiva de se vincular a gestão de pessoas à estratégia das organizações amplamente difundida na literatura do campo (CAMOES, 2016, p. 11).

Para Camoes (2016, p. 11) a vinculação da estratégia e a capacidade organizacional impulsionou o desenvolvimento de “modelos que auxiliassem na geração de potencial competitivo para as organizações”. Como também,

> Esse diferencial competitivo foi denominado por Prahalad e Hamel (1990) como competências essenciais da organização, contribuindo, especialmente no Reino Unido e nos Estados Unidos, com o desenvolvimento de um modelo integrado de gestão de pessoas focado na obtenção de competências, que mais tarde resultaria no modelo de Gestão por Competência (HONDEGHEN; HORTON; SCHEEPERS, 2006). Alguns autores consideram uma mudança de paradigma a substituição de estruturas organizacionais baseadas em postos de trabalho, e, portanto, mecânicas, burocráticas e rígidas, por outras fundamentadas na noção de competências (LAWLER, 1994), mais ágeis, flexíveis e orgânicas; foi assim que o modelo de gestão por competência foi concebido como modelo de gestão organizacional e seu uso foi considerado como de grande valia na gestão de pessoas da organização (BOYATZI, 1982) (CAMOES, 2016, 13)

2.3.1 Temas Contemporâneos em Gestão Estratégica de Pessoas

As inovações conceituais exploradas nos itens anteriores provocaram a área de gestão de pessoas a discutir temas mais contemporâneos de sorte, a permitir que o modelo de gestão estratégico de pessoas fosse mais amplo e sistêmico, destes

temas traremos destaque para este trabalho os abordados por Mascarenhas (2009, p. 332):

a) Gestão das competências;

b) Gestão das mudanças;

c) Gestão da avaliação de resultados em gestão de pessoas;

d) Gestão de diversidade;

e) Sistema de informação em gestão de pessoas.

2.3.2 Processos de Gestão de Pessoas no Setor Público

Os processos de gestão de pessoas no setor público são previstos em regramento jurídico, as principais diretrizes estão previstas na Constituição Federal de 1988, e em vários procedimentos e conceitos estabelecidos em normas infralegais que dispõe sobre como se efetivará a gestão de pessoas no âmbito do serviço público. Neste sentido, é salutar, antes de se estabelecer um modelo de avaliação de maturidade em gestão de pessoas no setor público, entender como o poder público atrai, seleciona, desenvolve, mantem, avalia e desliga os profissionais que irão atuar nos órgãos e entidades da administração pública.

A Administração Pública, dado seu caráter peculiar de atuação, também possui terminologias próprias, então é importante saber diferenciá-las para melhor compreensão dos processos, a exemplo é comum a confusão entre os conceitos de FUNÇÃO e CARGO, assim; funções são os encargos atribuídos aos órgãos, cargos e aos agentes, e CARGOS são os lugares criados no ÓRGÃO para serem providos por AGENTES, que exercerão suas funções.

São formas de provimentos de cargos públicos, nos termos da Lei Federal nº 8.112/90, a nomeação, a promoção, readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração, recondução. Para fins de aprofundamento conceitual neste trabalho vamos aprofundar apenas na forma originária de provimento de cargo público, qual seja, a nomeação.

Quadro 3 - Processos de Gestão de Pessoas

	Atrair e Selecionar	**Desenvolver**	**Manter**	**Avaliar**	**Desligar**
Efetivo	Concursos Público	Progressão/promoção dentro da carreira que foi aprovado. Pode receber Função Comissionada para uma atribuição mais complexa e pode exercer cargo em comissão de chefia, direção e assessoramento Capacitação – Escola de Governo	Existem poucos modelos que trabalham a premissa do engajamento, saúde mental, motivação, na maioria dos casos a olhar do gestor público ainda recai sobre a melhoria salarial.	Estágio Probatório (três anos de efetivo exercício no cargo) Avaliação periódica de desempenho	Como regra, após estágio probatório adquire estabilidade, porém pode ser desligado nas seguintes situações: Sentença Judicial Transitada em Julgado; Processo administrativo em que lhe seja assegurado ampla defesa; Avaliação Periódica de Desempenho ; Exoneração a pedido Exoneração de ofício – não aprovação em estágio probatório
Comissionado	Livre nomeação, o chefe do poder tem a prerrogativa de escolher	Mudança de Cargo (pode ser exonerado e nomeado num cargo em comissão melhor a qualquer momento) Capacitação- Escola de Governo	–	Não existe previsão legal, por isso não existe avaliação na maioria dos casos, porém já existem decretos e alguns leis para alguns cargos de chefia e direção. Ex.: Lei nº 13.303/2016	Exoneração a pedido; Exoneração de ofício; Processos Administrativo Disciplinar.
Temporário	Processos Seletivo Simplificado	–	–	Não existe previsão legal, por isso não existe avaliação na	Pelo término do prazo contratual; Por iniciativa do

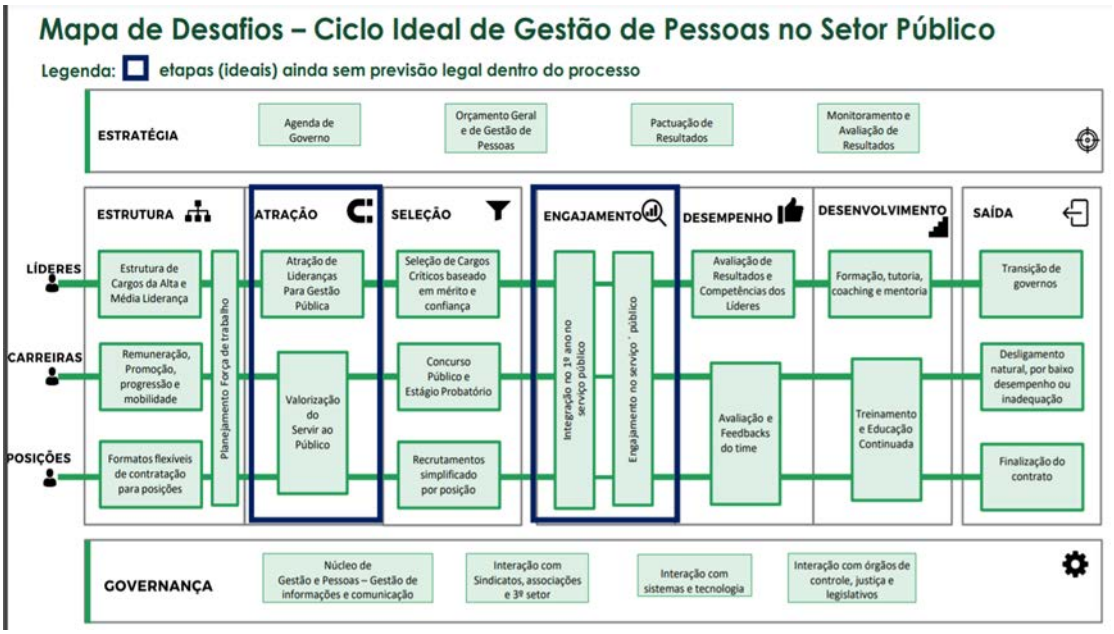
				maioria dos casos, porém existem algumas boas práticas a respeito.	contratante, nos casos: a) de prática de infração disciplinar em que a conduta cominar a penalidade de demissão, apurada em processo administrativo disciplinar em que sejam assegurados ao acusado o contraditório e a ampla defesa, com os meios e os recursos a ela inerentes. b) de conveniência da administração; c) do contratado assumir o exercício de cargo ou emprego incompatível com as funções do contrato; ou d) em que recomendar o interesse público; ou Por iniciativa do contratado

Fonte: Elaborado por Gilsa Costa (2021).

Em que pese a realização de concursos públicos - que permite um acesso democrático e impessoal aos cargos públicos de carreira - ter sido um grande avanço, escolher pessoas vocacionadas ao serviço público e manter um ambiente de trabalho que permita o desenvolvimento e potencialização desta vocação de forma a gerar resultados efetivos à sociedade ainda é um grande desafio a ser superado pelo serviço público. O Centro de Lideranças Públicas - CLP, analisando os principais desafios em

gerir pessoas nas instituições públicas, propõe o Mapa de Desafios – Ciclo Ideal de Gestão de pessoas no Setor Público, conforme Figura 4:

Figura 4 – Mapa de Desafios



Fonte: Centro de Liderança Pública – CLP (s.d.).

Conforme se observa o Mapa de Desafios do CLP trabalha com sete pilares do ciclo ideal de gestão de pessoas no setor público, quais sejam: Estrutura, Atração, Seleção, Engajamento, Desempenho, Desenvolvimento e Saída.

Figura 5 - Desafios Gestão de Pessoas no Setor Público



Fonte: Almeida (2018).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na administração pública Gestão de Pessoas não caminhou no mesmo ritmo de mudanças identificadas nas organizações em geral. A concepção das pessoas como principal ativo da organização e, consequentemente, o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas alinhadas aos princípios organizacionais considerando o papel das pessoas no processo de transformação e na qualidade das entregas dos produtos e serviços públicos ofertados à população, ainda tem um bom caminho pela frente; a considerar, nos casos dos estados brasileiros as diferenças de maturidade em políticas de gestão de pessoal que reflita na visão de processual e holística da gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas na Administração pública espelha os valores organizacionais de “mecanicismo, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formalização, padronização, em especial a redução da dimensão humana – as pessoas – a uma expressão funcional, de alcance menor” (BERGUE, 2020, p. 44). Faz-se, assim, necessária a redefinição do conceito de gestão de pessoas e como aspecto essencial superar a visão departamentalista e passar para visão de processo:

> É preciso superar a visão departamental para alcançar a gestão de pessoas como função que se verifica em toda a organização, e o tempo todo. Não se pode esquecer que a gestão é, essencialmente, gestão de pessoas. Os processos e resultados das ações de gestão e de governo, de atividades meio ou finalísticas, independentemente da esfera de governo que se analise, necessariamente envolvem pessoas, e estas produzem o valor público esperado. (...) A área de gestão de pessoas é, portanto, parte dessa dimensão da gestão, estabelecendo-se como órgão importante da estrutura organizacional, e atuando como ativador da formulação, da execução e da avaliação de políticas de gestão de pessoas, entre outras tantas atribuições a serem desenvolvidas sempre que possível em regime de colaboração com os demais atores da organização. O *departamento de gestão de pessoas*, ou denominação correlata, é, então, uma parte da gestão de pessoas (BERGUE, 2020, p. 45).

Para Bergue (2020) a Gestão Estratégica de Pessoas no setor público pode ser definida a partir de elementos que retratam que as PESSOAS estão posicionadas em primeiro plano, consideradas como valor e como capital mais importante das organizações, em posição central nas decisões e considerada política de estado. Assim, gestão estratégica de pessoas implica a perspectiva *sistêmica, complexa e contextualizada* de análise dos fenômenos organizacionais; inserção qualificada do corpo de profissionais da área de gestão de pessoas no *processo da estratégia*; Gestão *alinhada com a estratégia* organizacional; As pessoas na

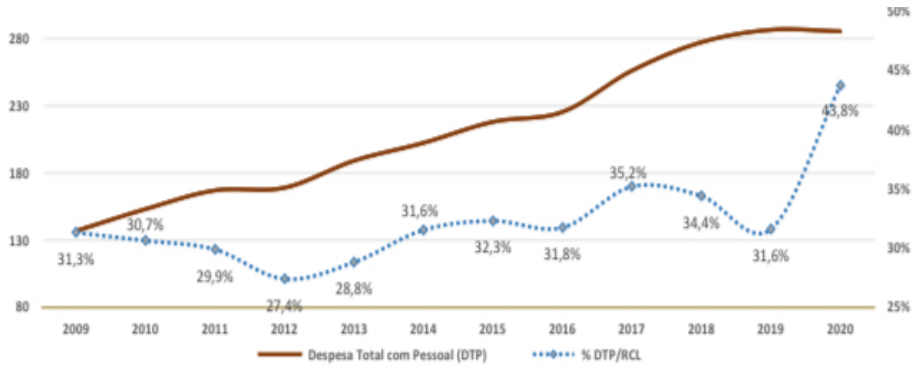
organização são pensadas em termos estratégicos; *Função* gestão de pessoas (não necessariamente a *área*) próxima à alta administração para a tomada de decisão; agentes públicos (servidores e agentes políticos) no *centro da organização* e da sociedade; gestão de pessoas como *compromisso de todos* os gestores; a gestão de pessoas como *função legitimada* no contexto organizacional; o reconhecimento das pessoas como elemento *fundamental na produção de valor público* e de *continuidade da organização*; modelo erigido sobre *políticas de gestão de pessoas* assumida uma perspectiva de *longo prazo*; a existência de um *suporte normativo formal* para a gestão de pessoas em sentido amplo. Essa infraestrutura normativa não somente sustenta no plano da legalidade as políticas e práticas, como potencializa a continuidade das ações.

2.5 GESTÃO PÚBLICA DE PESSOAS BRASILEIRA EM NÚMEROS

Conforme os dados do “Relatório Gestão de Pessoas e Folha de pagamentos no setor público Brasileiro” (BANCO MUNDIAL, 2019), os gastos dos servidores públicos no período de 2007 a 2017 aumentaram cerca de 48%. Os gastos em 2017 foram R$ 725 bilhões com 11,5 milhões de servidores ativos. O número de servidores aumentou cerca de aumentou cerca de 82,4%, passando de 6,26 milhões para 11,5 milhões. Quando comparado com os países vizinhos, o setor público brasileiro, em 2013 alocou cerca de 4,3% do PIB com salários, enquanto os percentuais de países como México, Colômbia e Argentina foram de 1,6%, 2,3% e 2,5% respectivamente.

No “Relatório Contábil do Tesouro Nacional – 2021”, as despesas dos últimos 10 anos com o pessoal da União ficaram entre 27,4% (em 2012) e 43,8% (em 2020) em relação a Receita Corrente Líquida, no limite estabelecido pela LRF (SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL, 2021, p. 96-97).

Figura 6- Despesa total com pessoal em relação à receita corrente líquida

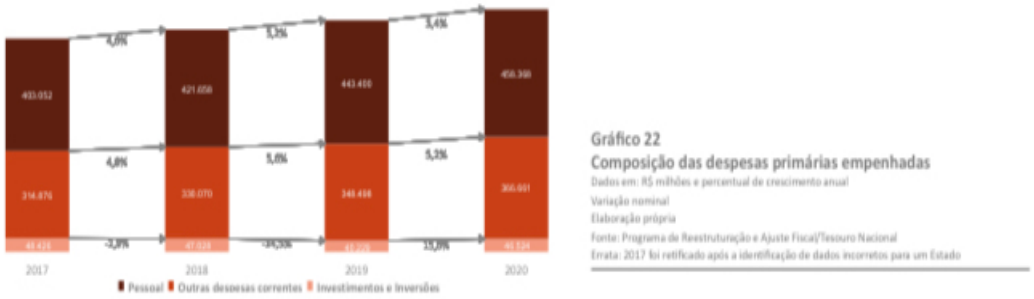


Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (2021).

O Tesouro Nacional publica anualmente, desde 2016, o Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais com o intuito de “aumentar a transparência e fomentar discussões acerca das finanças dos Estados e Municípios” (SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL, 2021). Como pode ser observado no Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais de outubro de 2021, tendo como base o ano de 2020, editado pelo Tesouro Nacional, as Despesas com Pessoal representam em média mais de 50% da composição das despesas primárias empenhadas dos Estados, considerando os Investimentos e Inversões e Outras Despesas Correntes.

Em alguns, a situação é bem mais preocupante, passando de 60%, como é o caso do Amapá, Acre, Rio Grande do Norte, Paraíba e Tocantins. Deve-se observar também que em 21 deles, a Despesa com Pessoal está acima de 50% (gráficos 22 e 23 – do Boletim) – Figuras 7 e 8. Por outro lado, Espírito Santo, Amazonas e Ceará apresentam uma situação bem mais confortável, sendo a menor porcentagem entre todos os Estados.

Figura 7 - Composição das despesas primárias empenhadas – Gráfico 22



Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (2021).

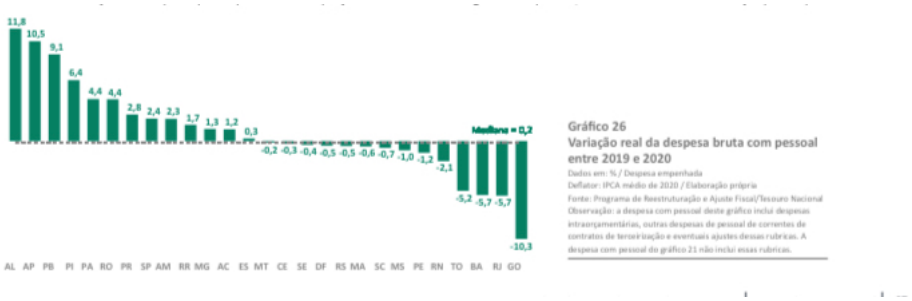
Figura 8 - Participação das despesas de pessoal no total de despesas primárias – Gráfico 23



Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (2021).

Outro ponto que merece bastante atenção, é que apesar do ritmo de crescimento ter desacelerado nos últimos anos, ele continua a crescer haja vista que entre 2017 e 2018, houve uma elevação de 4,6%, 5,2% entre 2019 e 2020 e 3,4% entre 2019 e 2020, 3,4%. Destaque negativo, como campões do aumento de Despesas de Pessoal, foram Alagoas (11,8%), Amapá (10,5%) e Paraíba (9,1%), enquanto no outro extremo observou-se reduções significativas em Goiás (-10,3%), Rio de Janeiro e Bahia (-5,7%), conforme Figura 9.

Figura 9 - Variação real de despesa bruta com pessoal entre 2019 e 2020 - Gráfico 26



Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (2021).

Dado esse quadro de despesas com Pessoal bastante elevadas, o que preocupa também as autoridades é o caráter rígido dessa despesa, ainda mais se levarmos em conta o agravamento da situação previdenciária. Isso têm tudo para dificultar ainda mais a contenção dessa rubrica para aqueles Estados que já destinam grande parcela da sua receita para o pagamento de salários ou aposentadorias, e isso precisa ser mais bem equacionado para os próximos anos como uma política estratégica de gestão de pessoas.

2.6 MODELOS DE GESTÃO

Na busca de melhores modelos de gestão, que possam gerar no ambiente corporativo uma flexibilidade de atuação, maior produtividade e engajamento do corpo funcional através de modelos de gestão, observa-se no contexto público a implantação de modelos de gestão, originalmente aplicados na iniciativa privada. Estes modelos são, em sua implantação no setor público, negligenciados a análise de viabilidade de sua aplicação, análise crítica quanto a necessidade de customização dada a diferença contextual e cultural entre os setores. Outrossim, questiona-se quanto a necessidade do setor em desenvolver modelos próprios condizentes com a sua realidade; levando-se em consideração os modelos de gestão já aplicados e implantados no setor privado e com reconhecida notoriedade.

Para Siqueira & Mendes (2009), a implantação de modelos do setor privado deve ser realizada de forma criteriosa e profundamente analisada, inclusive quanto ao aspecto de dominação ideológica. Os autores destacam o modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) que apresenta uma alta carga de dominação e controle

ideológico com relação aos trabalhadores que permeia a gestão da qualidade em consonância com os seus princípios fundamentais:

> [...] foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, melhoria contínua, entre outros. Alguns elementos se destacam nessa análise crítica, tais como a remodelagem dos funcionários a partir das necessidades da organização no modelo de gestão; o autocontrole; o controle por meio de normas e procedimentos; o controle realizado pelos pares; as lideranças que são meros agentes reprodutores do discurso organizacional; a centralização das decisões mais relevantes; e a melhoria contínua que intensifica o ritmo de trabalho e ignora a qualidade de vida do trabalhador (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 246).

Na análise dos autores, também se observa nos princípios da Gestão por Competências, o controle e a vigilância. Em que a perspectiva individualizante e de vigilância, privilegiando os resultados apresentados e a utilização de tecnologias da informação na vigilância do corpo funcional (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Faz-se necessária o desenvolvimento da gestão de pessoas e deve ser encarada como uma urgência em virtude da sua atuação holística. Os modelos de gestão aplicados ao setor público devem, em seu bojo permitir formulação de modelos e seus princípios mais acertados ao contexto do setor público, conforme suas peculiaridades, através da utilização de metodologias que garantam a participação das pessoas no alcance dos resultados, de forma a promover um equilíbrio organizacional e sem mecanismos de manipulação, e favorecendo a manutenção da saúde psíquica dos trabalhadores.

Assim, considera-se urgente que a gestão de pessoas desenvolva seus próprios modelos, não necessariamente a adaptação aos modelos aplicados no setor privado, mas um modelo que represente suas peculiaridades. Por outro lado, urge o desenvolvimento de métricas de gestão de pessoas com o intuito de, inicialmente, classificar, categorizar as unidades de gestão de pessoas, identificando seu grau de maturidade e proposição de diretrizes para melhoria do grau de maturidade organizacional. Outrossim, como desafio da gestão de pessoas do setor público de romper com a lógica reducionista, focada na visão departamental, para área de desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, com visão de longo prazo, alinhada a estratégia governamental, formada por profissionais com visão estratégica e holística e integrante nas decisões governamentais com papel ativo nas proposições das estratégias.

2.6.1 Modelos de Gestão da Administração Pública

As grandes e constantes transformações vivenciadas pela sociedade, impõe o desafio ao líder público de desenvolver políticas públicas que consigam responder às demandas da sociedade, pois estes estão cada vez mais conscientes e cansados de pagar seus tributos sem que haja percepção do retorno na melhoria de sua qualidade de vida.

No Brasil, a Administração Pública foi evoluindo nos modelos de gestão adotados, que podem ser identificados através de três modelos: administração patrimonial, burocrática e gerencial.

2.6.1.1 Modelo Patrimonial

O modelo patrimonial foi o primeiro a ser aplicado no Brasil, trazido pela corte portuguesa, desde o período colonial até a República Velha. Tem como principal característica a ausência de limites entre os bens públicos e os privados. É considerada uma forma de dominação tradicional, definida pela perpetuação da tradição e dos costumes de uma determinada sociedade, que são definidos pelos membros pertencentes a linhagem possuidora do poder local, podendo ser formal ou informal.

No patrimonialismo as relações estabelecidas entre os governantes e o corpo funcional era marcado pelo clientelismo, a informalidade e a inexistência de carreiras profissionalizadas. O afeto, amizades e troca de favores eram os destaques do modelo. Conforme Lima (2021, p. 159) o “modelo de Administração Pública Patrimonialista, assim, é fomentador da troca de favores, da prevalência do interesse privado sobre o público”. Ainda, de acordo com o autor, a partir de Graham Campelo, utiliza a denominação de Patrimonialismo Político-Administrativo.

O artigo “Os modelos da Administração Pública: entenda como funcionam na prática”, do Centro de Lideranças Públicas - CLP, quando retrata a influência do modelo patrimonialista no Brasil, aponta prejuízos para a administração pública, deixando as marcas profundas de:

> [...] ineficiência, má gestão, corrupção e clientelismo à medida que as relações públicas administrativas são marcadas por privilégios pessoais e interesses privados. Nesse sentido, há uma manipulação que transforma o

> público em privado, prejudicando os princípios da administração pública (CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA, 2018, s/p).

Em virtude das complexas mudanças da sociedade e a necessidade de serviços públicos, o modelo patrimonialista entra em colapso e é substituído pelo modelo burocrático, sendo observado seus traços na administração pública brasileira desde a década de 1930. O modelo burocrático é atribuído ao sociólogo Max Weber por ter analisado e sintetizado os principais fundamentos do modelo. As bases teóricas da burocracia foram fundadas após a publicação da obra de Weber em 1922, “Economia e Sociedade”. Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Assim, o poder emana das normas, das instituições formais, da dominação formal e não do perfil carismático ou da tradição.

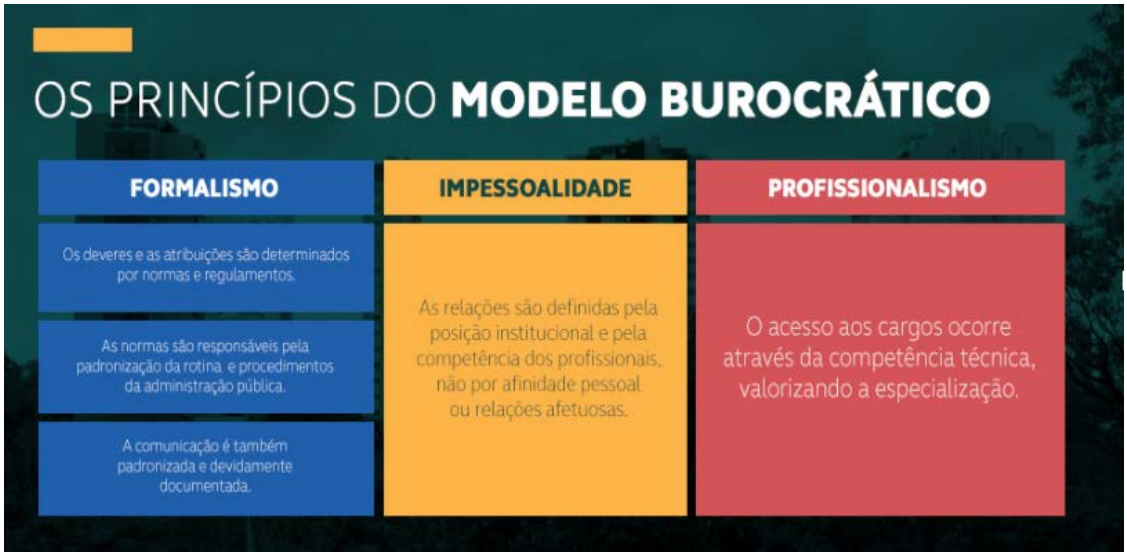
2.6.1.2 Modelo Burocrático

O modelo de Administração Burocrática tem sua origem nas ideologias liberais do século XIX, são o formalismo e a impessoalidade, “inspirado na organização hierárquica e autoritária do exército prussiano, atribuindo ao Estado o papel reducionista de controle social e administrador da justiça” (LIMA, 2021, p. 160). Para De Lima, o modelo burocrático objetiva a correção as “imperfeições” existentes no modelo patriarcal, como o nepotismo e clientelismo, trazendo um novo modelo de gestão, com enaltecimento do mérito, severo controle aos processos, ordenamento jurídico visando a garantia da segurança jurídica e propiciassem a realização dos negócios com redução de riscos, providencias fundamentais para a seguridade das relações comerciais em ascensão no regime capitalista. A nova lógica, imposta pelo regime, limitava o poder sancionador do Estado ao que estivesse expresso em instrumentos jurídicos, em conformidade com os padrões técnicos.

Conforme Leonardo Secchi (2009) desde o século XVI o modelo burocrático já era amplamente difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa. “Desde lá o modelo burocrático foi experimentado com intensidades heterogêneas e em diversos níveis organizacionais, culminando com sua adoção no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro setor” (SECCHI, 2009, p. 353). Seus principais princípios são o Formalismo,

a Impessoalidade e o Profissionalismo. Conforme apresentado na Figura 10, em comparativo proposto pelo CLP.

Figura 10 - Os Princípios do Modelo Burocrático - CLP



Fonte: CLP (2018).

Outras características da administração burocrática: a impessoalidade, formalidade e o profissionalismo, com as derivações na hierarquia funcional e a concepção de carreira pública. Negando o modelo patriarcal, o modelo burocrático estabelecer maior rigor para a entrada de servidores no serviço público, bem como nos processos de controle e acompanhamento nas contratações de serviços e aquisições de produtos e nos pontos de atendimentos diretos ao público, com o intuito de evitar algum tipo de privilégio ou benefícios.

O modelo burocrata, nas práticas das organizações, não trouxe a tão defendida eficiência. Sua prática nos ambientes corporativos desabrochou em disfunções burocráticas como a rigidez a mudanças, ênfase nas regras e não nos resultados, apego às normas e processos de controle, lentidão nas decisões e falta de inovação. A prestação de serviços se mostrou bastante prejudicada, pois o modelo pouco ou nada era orientado para o atendimento às demandas da sociedade. Em suma, para Lima (2021, p. 160) “Apesar deste padrão de gerenciamento ter impulsionado valores (como hierarquia funcional e profissionalismo), o excesso de burocracia provocou ineficácia nos processos públicos e não atendimento das demandas dos cidadãos no Estado Social Democrático de Direito”.

2.6.1.3 Modelo Gerencial

O modelo Gerencial tem sido bastante discutido nas últimas décadas com o intuito de superar as disfunções ocasionadas pela burocratização. É baseado nos valores de eficiência, eficácia e competitividade. Surge como uma resposta à disfunção ocasionada pela burocracia. O modelo considera a autonomia dos gestores e servidores públicos e a flexibilização e descentralização da gestão, de forma a reduzir os níveis hierárquicos, facilitando a comunicação e proporcionando facilidade na tomada de decisão.

O marco legal que representa o início da transição do modelo Burocrático para o Gerencial foi o Decreto – Lei n.º 200 de 1967. Lima (2021, p. 165) destaca que a "visando a superação da crise econômica, o controle dos gastos públicos e efetividade social, o final do século XX foi marcado pela busca de um Estado moderno, ágil e eficiente moldado nos vieses pragmáticos típicos das empresas privadas". Bem como, a instalação de modelo de gestão em que as entregas de serviços e políticas públicas fossem voltados a qualidade do atendimento do cidadão. Em síntese, "os vetores da Administração pública gerencial podem assim ser sintetizados pelas ideias de produtividade e eficiência com finalidade de superar as problemáticas originárias dos modelos patrimonialista e burocrático" (LIMA, 2021, p. 162).

Importante destacar o conjunto de medidas de valorização técnica dos agentes públicos como o ingresso através de concursos públicos, implantação de planos de carreiras, avaliação de desempenho e crescimento das escolas de gestão visando incentivar a efetividade da gestão pública.

> Assim, o modelo gerencial conserva os princípios fundamentais da Administração Pública Burocrática, como: combate à corrupção e assistencialismo da Gestão governamental patrimonialista; impessoalidade na prestação dos serviços públicos; a profissionalização dos funcionários públicos e sua organização em carreira; o controle de abusos. A distinção entre os dois padrões de gerenciamento estatal estaria na forma de controle dos abusos, que deixou de se basear em aspectos formais para ter como objeto o alcance dos resultados (LIMA, 2021, p. 162).

Figura 11 - Resumo dos Modelos da Administração Pública - CLP



Fonte: CLP (2018).

Conforme artigo do CLP, sobre o modelo gerencial a proposta é que:

> [...] incentive e internalize na rotina da administração pública procedimentos que levem em consideração a atuação coletiva (diferentes agentes sociais) na elaboração de políticas públicas e a participação social nos processos de tomada de decisão. Além disso, é desejável a competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas a fim de garantir a prestação de serviços com maior qualidade (CLP, 2018, s/p).

Neste contexto, de evolução da forma de gerir os órgãos públicos as lideranças também foram impactadas, sendo provocadas a buscar um novo modelo de atuação de condução da equipe no alcance dos resultados almejados. Assim, os gestores precisam ser profissionais mais qualificados, com maior senso de responsabilidade, iniciativa e capacidade adaptativa na busca de soluções para melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

3.A ORIGEM DOS MODELOS BASEADOS EM NÍVEIS EVOLUTIVOS

Os modelos estruturados baseados em níveis ou estágios evolutivos tem como referência a estruturação através da superação para uma fase de menor complexidade para uma maior, em decorrência da superação da fase anterior.

Na perspectiva de Silveira (2009, p. 231) os modelos baseados em estágios se caracterizam pela estruturação baseada em processo evolutivo “marcado por fases distintas que se encadeiam de forma crescente e, uma vez atingido um estágio de desenvolvimento superior, torna-se menos provável o seu retrocesso ao estágio predecessor”. Consequentemente, gerando modificações qualitativas na sua configuração e em suas características.

Diferentemente, do modelo baseado em estágios baseados no Darwinismo, conforme Silveira (2009, p 231-232), na perspectiva organizacional podem ocorrer diversos fatores externos ou internos a organização que podem vir a ocasionar processo de “involução e retorno aos estágios anteriores de maturidade, produzindo retrocessos no decorrer da sucessão dos estágios evolutivos”

Para Silveira (2009), no final da década de 1960 e início da 1970 aconteceu uma proliferação dos modelos baseados em estágios. O referido autor faz destaque ao trabalho sobre modelos baseados em níveis evolutivos de Kohlberg que desenvolveu como criadores do modelo de maturidade moral, tendo por base a teoria de Kohlberg, estruturado em três estágios e seis níveis morais, sendo aplicado ao contexto organizacional.

> A importância em se determinar o nível moral nas organizações está na possibilidade de os administradores gerenciarem melhor o clima organizacional, produzindo códigos de conduta e capacidade de avaliar os comportamentos (Petrick & Wagley, 1992). Além do mais, a maturidade moral capacita a empresa a resolver conflitos e racionalizar o processo de tomada de decisão diante de dilemas e situações imprevistas, bem como estimula sistemas de feedback e comunicação multi-nível em toda a rede de relacionamentos na organização. Observa-se que um elemento essencial aos modelos multiestágios aplicados ao comportamento organizacional é a idéia de que o amadurecimento organizacional se relaciona direta e significativamente, com um processo crescente de desenvolvimento do raciocínio gerencial, permitindo que se caracterize o trabalho de gestão a partir de estágios crescentes de evolução, passando de um nível básico de gerenciamento até um nível superior e racionalizado na organização (SILVEIRA, 2009, p. 233).

Após a década de 1970 surgiram vários modelos baseados nos estágios evolutivos sendo utilizados para compreensão dos fenômenos organizacionais. E acrescenta que o modelo baseado em estágios evolutivos começara a ser utilizados no contexto organizacional para descreverem seus ciclos de vida (SILVEIRA, 2009).

Maestro Filho e Pereira (2016) destacam os trabalhos de Humphrey, que, com a inspiração nas obras de Crosby Deming e Juran, no início da década de 80, propôs um quadro de referência que originou, *o Capability Maturity Model* - CMM.

Este quadro de referência de Humphrey disseminou-se a partir de 1986, quando o Departamento de Defesa (DoD) dos Estados Unidos solicitou aos pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software - SEI da Carnegie-Mellon University, o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação das capacidades de seus prestadores de serviços na área de desenvolvimento de software. “O SEI adequou e adotou como modelo de trabalho o quadro de referência de maturidade em processos, que passou a ser conhecido como *Capability Maturity Model* (CMM)” (MAESTRO FILHO; PEREIRA, 2016, p. 70).

Assim, no início dos anos 1990, quando o Departamento de Defesa americano começou a utilizar o CMM e a Força Aérea dos Estados Unidos passou a considerar os resultados das classificações de maturidade, a partir desse modelo, para as empresas que prestariam serviço a Força Aérea, de forma a considerá-las como “detentoras de maior credibilidade no que se refere à capacidade para cumprir seus compromissos contratuais” (MAESTRO FILHO; PEREIRA, 2016, p. 70).

Como as empresas que prestariam serviço a Força Aérea norte americana, em adotar o CMM como parâmetro de classificação, estas começaram a adotar a escala. Inicialmente nas empresas de aviação e, seguidamente outros ramos empresariais.

Novos modelos de escalas de maturidade foram desenvolvidos, inspirados na experiência da Força Aérea Americana e fundamentados na lógica do CMM. Nesse ambiente favorável foi desenvolvido o *People Capability Maturity Model* - P-CMM por Curtis, Hefley e Miller (entre 2001 e 2002), “com o intuito de avaliar e orientar as melhores práticas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos nas organizações” (MAESTRO FILHO; PEREIRA, 2021, p. 71).

3.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO

3.1.1 People Capability Maturity Model – P – CMM

Como abordado do item anterior, o *Capability Maturity Model* (CMM) foi desenvolvido pela equipe de pesquisadores de SEI da Carnegie Mellon University, em 1986, solicitado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos (SILVEIRA, 2009).

> Os pesquisadores do SEI foram incumbidos de desenvolver uma metodologia confiável que permitisse avaliar as capacidades dos prestadores de serviço na área de desenvolvimento de softwares. Isso se fazia necessário em função da necessidade de sistematizar os processos críticos de concepção e desenvolvimento de softwares para sistemas estratégicos de defesa que, em decorrência de sua natureza, são projetos complexos e suscetíveis em relação a qualificação dos profissionais envolvidos (Carnegie-Mellon University, 2000) (SILVEIRA, 2009, p. 235).

Conforme Silveira (2009) o *Capability Maturity Model* foi fundamentado conceitualmente pelos princípios e práticas da qualidade total, inspirando-se, inicialmente, no modelo de mensuração da qualidade gerencial, desenvolvido por Crosby em 1979. O Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade de Crosby é constituído de 05 estágios (Estágio I – Incerteza; Estágio II – Despertar; Estágio III – Esclarecimento; Estágio IV – Sabedoria; Estágio V – Certeza) e 06 níveis de Categorias de Medida (ver Tabela 4). Seguidamente, Humphrey difundiu o modelo CMM, com a versão para o gerenciamento de pessoas, o *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

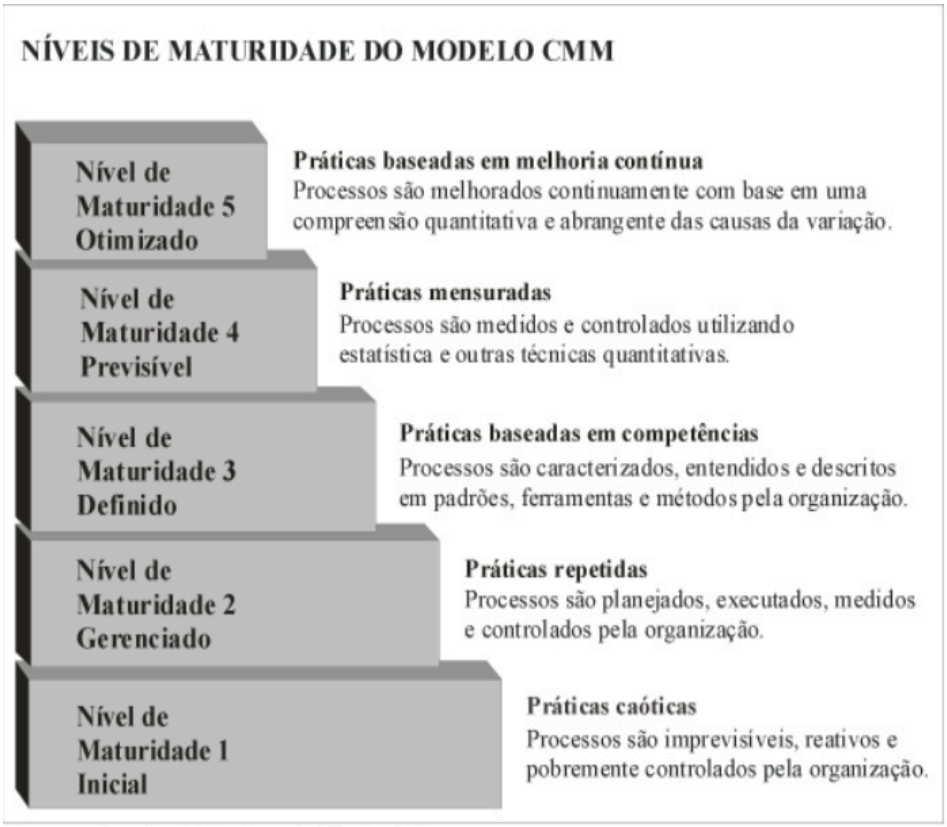
Quadro 4 - Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade de Crosby

Categorias de Medida	Estágio I Incerteza	Estágio II Despertar	Estágio III Esclarecimento	Estágio IV Sabedoria	Estágio V Certeza
Compreensão e atitude da gerência	Nenhuma compreensão da qualidade como instrumento da gerência. Tendência a culpar o departamento de qualidade pelos "problemas de qualidade".	Reconhecimento de que a gerência da qualidade é útil, mas, não há disposição para gastar dinheiro ou tempo necessários à realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre gerência da qualidade; dê apoio e seja útil.	Participe. Compreenda os absolutos da gerência qualidade. Reconheça o seu papel pessoal na continuação da ênfase.	Considere a gerência da qualidade parte essencial da companhia.
Status de qualidade da empresa	A qualidade está oculta nos setores de produção ou engenharia. A inspeção não existe, provavelmente, na empresa. Ênfase em avaliação e classificação.	Nomeação de um líder mais forte para a qualidade, porém, a ênfase continua em avaliação de movimento do produto. Continua no setor de produção ou outro qualquer.	O departamento da qualidade presta contas à alta gerência, toda a avaliação é incorporada e o gerente tem um papel na administração da companhia.	O gerente da qualidade é um funcionário da companhia; comunicação efetiva de status e ação preventiva. Envolvimento com negócios de consumidor e encargos especiais.	Gerente de qualidade na diretoria. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade é idéia prioritária.
Resolução de problema	Problemas são combatidos à medida que ocorrem; nenhuma solução; definição inadequada; gritos e acusações.	Organização de equipes para solucionar principais problemas. Soluções em longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro.	Problemas identificados em estágio precoce de desenvolvimento. Todas as funções abertas a sugestões e melhoria.	Problemas evitados, exceto nos casos mais extra-ordinários
Custo de qualidade como % das vendas	Registrado: desconhecido Real: 20%	Registrado: 3% Real: 18%	Registrado: 8% Real: 12%	Registrado: 6,5% Real: 8%	Registrado: 2,5% Real: 2,5%
Medidas de melhoria da qualidade	Nenhuma atividade organizada. Nenhuma compreensão dessas atividades.	Tentativas óbvias de "motivação" em curto prazo.	Implementação de programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa.	Continuação do programa de 14 etapas e início do Certifique-se.	A melhoria da qualidade é uma atividade normal e contínua.
Sumário das possibilidades da companhia no setor da qualidade	"Não sei por que temos problemas de qualidade".	"Será absolutamente necessário ter sempre problemas de qualidade?".	"Através do compromisso da gerência e da melhoria da qualidade, estamos identificando e resolvendo os nossos problemas".	"A prevenção de defeitos é parte rotineira da nossa operação".	"Sabemos por que não temos problemas de qualidade".

Fonte: Silveira (2009, p. 235).

Na mesma lógica do modelo proposto por Crosby, o CMM é estruturado em 5 níveis de Maturidade que possibilita a classificação das empresas de tecnologia (desenvolvedora de *softwares)* com relação a maturidade em gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2009), conforme Figura 12:

Figura 12 - Níveis de Maturidade do Modelo - CMM



Fonte: Crosby (1979, p. 50-51) *apud* Silveira (2009, p. 237).

O P-CMM foi estruturado em níveis que vão de 01 a 05, onde cada nível foi construído como um “platô evolutivo que institucionaliza novas capacidades para o desenvolvimento da força de trabalho da organização” (SILVEIRA, 2009, p. 237). Cada nível foi estruturado conforme os seguintes critérios de referência:

> 1) devem representar fases históricas razoáveis, na vida de uma organização; 2) devem prover degraus intermediários de maturidade, em seqüência satisfatória; 3) devem sugerir medidas de progresso e objetivos intermediários; 4) devem definir prioridades de melhoria nos estágios (SILVEIRA, 2009, p. 239).

Os processos de gestão de pessoas requerem atualização teóricas, como novas tecnologias e o desenvolvimento de métricas para a mensuração de resultados. Também se faz necessária e a estruturação de plano de ação para os ajustes de melhoria nos processos de gestão e o alinhamento a estratégia organizacional. Pode-se observar que o modelo traz benefícios, mas que ainda não são aplicados no setor Público.

3.1.2 Instrumento de Avaliação de Maturidade do FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, foi criada em 1991 por representantes dos setores público e privado, que visa a “gerar valor às organizações e outras partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017, p. 10).

O Modelo de Excelência da Gestão – MEG, se baseia nos 08 Fundamentos da Gestão para a Excelência, que se desdobram em temas, processos e, por consequência, os resultados. O instrumento proporciona visão sistêmica da gestão tanto internamente, como também no ambiente que atua ou se relaciona.

Esta avaliação segue a lógica do:

> PDCL — do inglês: Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Learn (aprender) —, auxiliam a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e alcançar os objetivos estratégicos. Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017, p. 14).

Em consonância com o Guia da FNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017, p. 12-13), os Fundamentos da Gestão para Excelência e seus conceitos serão apresentados no item 4.3 relativos à análise dos modelos de gestão.

3.2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE APLICÁVEIS AO SETOR PÚBLICO GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

3.2.1 Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Este modelo oferece uma abordagem para o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de pessoas e plano de ação, considerando o planejamento estratégico de capital humano.

Para Bergue (2010, p. 54) o modelo de gestão estratégica de recursos humanos parte de uma “abordagem sistemática para o desenvolvimento de um plano estruturado de RH”, podendo ser aplicado em qualquer organização.

O modelo é estruturado em 5 (cinco) etapas, que parte da **Preparação** – Etapa 0 a **Implementação** – Etapa 5 do processo. Suas etapas são:

Etapa 0: Preparação.

Etapa 1: Análise do perfil organizacional atual e futuro.

Etapa 2: Determinação das questões essenciais para a gestão de RH.

Etapa 3: Organização da gestão de recursos humanos.

Etapa 4: Elaboração de um plano de ação.

Etapa 5: Implementação.

Na **Etapa 0** – Preparação, é o momento de preparação para a implementação do modelo, com o necessário patrocínio da alta liderança, para estruturação das estratégias de comunicação institucional do modelo, visando garantir o envolvimento de todos da organização. Bem como, faz-se necessário para essa etapa a constituição de uma equipe que desenvolverá plano estratégico de capital humano. Também são realizadas as análises dos dados com relação ao desempenho organizacional atual para dar sustentação as fases seguintes.

Na **Etapa 1** - Análise do perfil organizacional atual e futuro, parte-se da análise do perfil atual e desejado da organização e de como é determinado pelo uso de modelos organizacionais; podendo se utilizar, por exemplo, o modelo de excelência da EFQM ou os 7S apropriados para este fim.

A análise do perfil inclui: ambiente, política, estrutura, processos de trabalho, cultura, governança, gestão e capital humano. As características atuais e desejadas de cada elemento são determinadas e comparadas. “Assim, as características que compõem os fatores críticos de sucesso são identificadas. Se faltarem habilidades ou características, será necessário um projeto para implementar a mudança” (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 55).

Na **Etapa 2** - Determinação das questões essenciais para a gestão de RH, os fatores críticos de sucesso e as diferenças entre os perfis atual e desejado da organização são ponderados e agrupados em questões essenciais de gestão de pessoas. As questões tratam da conexão da estratégia organizacional com o plano de

ação de gestão de pessoas que deverá ter os processos estratégicos de Gestão de Pessoas, devidamente alinhados com as diretrizes da organização.

Etapa 3 - Organização da gestão de recursos humano. Uma vez que as questões essenciais da Gestão se encontram organizadas, o passo seguinte é a distinção entre **Processos; Estrutura, Pessoas** e **Tecnologia**, da seguinte forma:

> Processos — tais como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e benefícios. „ Estrutura — centralização versus descentralização, governança de RH, responsabilidade da gerência ou da equipe de RH, terceirização. Tecnologia — o nível requerido de automação e o impacto de um modelo escolhido de entrega em TI. Pessoas — o papel dos diferentes atores na execução da gestão de RH: funcionários, gerência e consultores de RH (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 56).

Um dado importante a destacar é que estratégia de gestão de pessoas é determinada, considerando as quatro perspectivas e os objetivos para a ação, que são definidos em alinhamento com os resultados.

Na **Etapa 4** - Elaboração de um plano de ação, é quando os resultados da Etapa 3 exigem ações. Apenas as ações necessárias para o atendimento às estratégias e à transformação são as que farão parte deste plano. O plano inclui quem deve executar as diferentes tarefas e até quando estas devem ser executadas, “mas também verifica o compromisso e a disposição da gerência e dos consultores de RH em dar prioridade às ações necessárias” (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 56).

Durante a **Etapa 5** – Implementação, que “alguns detalhes são resolvidos, resultados adicionais são atingidos e o plano é avaliado e possivelmente ajustado” (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 56).

O modelo tem a facilidade de aplicação em qualquer ambiente organizacional, porém torna-se mais robusto quanto agregado a dados quantitativos e resultados mensuráveis às etapas, considerando a complexidade da atividade do plano de ação e a definição dos responsáveis. Outro fator de sucesso do modelo diz respeito a etapa de acompanhamento e monitoramento dos planos, que devem ser acompanhados de plano de comunicação e painel de acompanhamento das entregas finais e parciais. Bem como, destaca-se que o patrocínio da alta liderança e que as reuniões sejam conduzidas por estes, de forma a garantir o engajamento dos participantes e o devido alinhamento com a estratégia organizacional.

3.2.2 Teoria E e O (*Beear e Nahria*)

A **Teoria E** e **Teoria O da Mudança**, conforme Berg, Assen e Pietersma (2010), os pesquisadores Beear e Nohria utilizaram das duas abordagens, originalmente concebidas isoladamente, que tratam de processos de mudança organizacional associada as suas observações, pesquisas e experiências no contexto organizacional. Conceitualmente, a **Teoria E e Teoria O da Mudança** referem a:

> Teoria E. O propósito da Teoria E é a criação de valor econômico, que geralmente significa valor para o acionista. Seu foco está na estrutura e nos sistemas formais. Orienta-se a partir da alta gerência com o amplo apoio de consultores e de incentivos financeiros. A mudança é planejada e programática.
>
> Teoria O. O propósito da Teoria O é o desenvolvimento da capacidade humana de uma organização para implementar estratégia e aprender sobre a eficácia das mudanças efetuadas a partir das ações tomadas. Seu foco está no desenvolvimento de uma cultura de alto compromisso. Seu meio de realização consiste em profundo envolvimento, situação em que se depende menos de consultores e incentivos para impulsionar a mudança. A mudança acontece naturalmente, sem ser planejada nem programática (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 89).

Com relação as abordagens, os autores recomendam que:

> "devem ser implementadas simultaneamente para criar mudança sustentável na organização. Como acontece com todas as ações gerenciais, essas abordagens são guiadas por diferentes premissas assumidas pelos líderes da empresa em relação aos propósitos e meios da mudança (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 91).

Para Soares (2009, p. 2), citando Beer e Nohria, destaca que "além da abordagem sobre mudança em suas variadas dimensões - tecnológica, processos e humana – os autores Beer e Nohria (2001) associaram aos segmentos de análise a intenção objetiva no que se refere ao caminho a ser percorrido pela organização".

> A Teoria E – *"economic value"* – refere-se como a intenção maior das organizações o aumento do valor econômico, enquanto para a Teoria O – *"organizational capability"* – parte do conhecimento das ações que impulsionam o processo de mudança e o atingimento de resultados através do desenvolvimento da capacidade humana de implementar estratégias (SOARES, 2009, p.3).

Em suma, para Soares (2009) as duas Teorias são complementares e que o desafio é alcançar um ponto de equilíbrio para a coexistências das duas teorias ou que estejam combinadas. Soares traz o alerta de Beer e Nohria a existência do risco das organizações em se perder nesse processo de interação, "sendo que as

pesquisas demonstram uma tendência das empresas em utilizarem primeiro a Teoria E e adotarem, em seguida, a Teoria O" (SOARES, 2009, p. 3).

Na Figura 13, a seguir, demonstram-se as Dimensões da Mudança de cada teoria combinadas, adaptado por Soares (2009) a partir do que foi elaborado pelos autores Beer e Nohria. As categorias são: metas, liderança, foco, processo, sistema de recompensas e consultoria. Em todas as dimensões, as pessoas estão envolvidas diretamente ou indiretamente.

Figura 13 - Dimensões da Mudança

Dimensões da mudança: comparação entre a Teoria E e a Teoria O

Dimensões da mudança	Teoria E	Teoria O	Teoria E e Teoria O combinadas
Metas	Maximizar o valor para o acionista	Desenvolver capacitação	Adotar explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacitação organizacional
Liderança	Gerenciar a mudança de cima para baixo	Encorajar a participação de baixo para cima	Estabelecer o rumo em cima e envolver o pessoal de baixo
Foco	Enfatizar a estrutura e os sistemas	Desenvolver cultura corporativa, comportamento e atitudes dos funcionários	Foco simultaneamente na parte *hard* (estruturas e sistemas) e *soft* (cultura corporativa)
Processo	Planejar e estabelecer programas	Experimentar e evoluir	Planejar a espontaneidade
Sistema de Recompensas	Motivar com incentivos financeiros	Motivar pelo comprometimento, usar pagamento como troca justa	Usar incentivos para reforçar a mudança mas não para impulsioná-la.
Consultoria	Analisar problemas e dar forma às soluções	Apoiar a gerência em dar forma a suas soluções	Recurso especializado que dá poder aos funcionários

Fonte: Soares (2009, p. 3).

3.3.3 Modelo 7S

O modelo 7S é considerado um diagnóstico do desenvolvimento holístico de uma organização. Originalmente, o modelo 7S foi construído para gerar a oportunidade de reflexão sobre a maneira eficaz de se organizar uma empresa (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010).

Conforme Berg, Assen e Pietersma (2010), análise organizacional após a implementação de uma estratégia deve ser realizada de forma abrangente e holística em consonância com 7 elementos essenciais: estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), sistemas (systems), habilidades (*skills*), equipe (*staff*), estilo (*style*) e valores compartilhados (*shared values*).

> A premissa desse modelo é que esses sete elementos devem estar alinhados, pois se reforçam mutuamente. Esses elementos organizacionais interdependentes podem ser classificados como inflexíveis (hard) ou flexíveis (soft). Os inflexíveis (ou tangíveis, racionais) são estratégias, estrutura e sistemas. Os flexíveis (ou emocionais) são valores compartilhados, estilo, equipe e habilidades.
>
> Os elementos do modelo 7S podem ser melhor entendidos com as seguintes explicações:
>
> Estratégia — refere-se aos objetivos da organização e às escolhas conscientes que ela faz para alcançá-los, como priorizar certos produtos e mercados e alocar recursos.
>
> Estrutura — refere-se à estrutura, à hierarquia e à coordenação organizacionais, incluindo a divisão de trabalho e a integração de tarefas e atividades.
>
> Sistemas — são os processos primário e secundário que a organização emprega para que as tarefas sejam executadas, como os sistemas de manufatura, o planejamento de suprimentos e os processos de obtenção de pedidos.
>
> Habilidades — são capacidades distintivas da força de trabalho e da organização como um todo; independem dos indivíduos. Equipe — compreende as pessoas de uma organização e, em particular, sua presença coletiva.
>
> Estilo —refere-se à evidência não escrita, embora tangível, de como a administração realmente estabelece prioridades e gasta seu tempo. O comportamento simbólico e o relacionamento da gerência com os funcionários são indicadores do estilo organizacional.
>
> Valores compartilhados — são aqueles que fundamentam a própria razão de existir da empresa. Por isso, ficam no centro do modelo. Os valores compartilhados incluem as principais crenças e expectativas dos funcionários sobre a empresa (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 126).

3.3.4 Ciclo de Deming

O Ciclo de Deming ou como ficou bastante popular, o **ciclo planejar–realizar–controlar–agir** o “PDCA” (do inglês *plan–do– check–act*), tem aplicabilidade como método de estruturação, desenvolvimento, acompanhamento e análise de problemas complexos.

O método parte da sequência de quatro etapas que tem o desenvolvimento cíclico de forma a representar a melhoria contínua e aprendizagem: planejar, realizar, controlar e agir (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010).

O primeiro momento é o planejamento (“planejar”) da melhoria de um processo ou de uma meta ou de uma atividade que deve ser seguido de sua **execução** (“realizar”) de acordo com o plano.

Importante destacar que o processo proposto para a ação do PDCA, deverá estar ligada a estratégia organizacional e contar com o patrocínio da alta liderança. Pois, são processos que envolvem uma mudança de cultura e a elaboração de plano de comunicação adequado.

Na sequência, deve-se **medir e estudar** (“controlar”) os resultados e a melhoria. **Ações** devem então ser tomadas (“agir”) para adaptar os objetivos e/ou a melhoria. Para o método, os ciclos do PDCA representam o estabelecimento de uma nova cultura organizacional, baseada em metas, consequente a aprendizagem deve ser implementada no planejamento das novas atividades (BERG, ASSEN e PIETERSMA, 2010).

Como principais vantagens do ciclo PDCA, identifica-se a possibilidade de a organização gerenciar, de maneira disciplinada, as iniciativas de melhoria. Como envolve ações padronizadas de aprendizagem, o método uma vez assimilado pelas pessoas, facilmente amplia para sua vida os seus princípios, de forma adaptada. A utilização do método a todos os gestores, por exemplo, explicita “[...] a utilização do ciclo PDCA, os envolvidos tornam-se conscientes das melhorias e de seus benefícios, o que vai encorajá-los a continuar com os projetos de aprimoramento” (BERG; ASSEN; PIETERSMA, 2010, p. 186).

O método pode ser aplicado nos diferentes setores organizacionais para obter sucesso e o atingimento das metas, requer muita disciplina, ações rotineiras de acompanhamento de todo o ciclo de PDCA, ações de capacitação, padronização das atividades, pessoal capacitado e investimento em processos visando a melhoria contínua. Requer uma adaptação plena, de todos os setores da organização, dos princípios da Qualidade Total e a contratação, na maioria das vezes de consultores e profissionais já conhecedores do método, especialmente da fase de implantação na organização sendo assim, considerado um método de relativa complexidade para a implantação, mas que demonstra resultados positivos nas organizações.

4. ANÁLISE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

4.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Administração Pública passa por um processo evolutivo que anseia equacionar a constante e crescente demanda por parte da sociedade de uma oferta mais variada e de maior qualidade de bens e serviços públicos, o que se contrapõe com a limitação de diversos recursos que influenciam a capacidade de oferta do Estado, tais como os recursos orçamentários, de tecnologia de informação, de informações e, de pessoal adequado em termos quantitativos e qualitativos em seus distintos níveis organizacionais. Neste sentido, uma gestão de pessoas efetiva é de suma importância, pois somente permitindo ter profissionais engajados, motivados e com espírito de prontidão para agir, é que será possível atender aos anseios da sociedade, mesmo diante de inúmeras limitações circunstanciais.

Este processo evolutivo é marcado por reformas que, além de promover alterações importantes no regramento jurídico norteador dos processos de gestão de pessoas, também reconfigura a estrutura do Estado com a criação de órgãos especializados e espaços colegiados, que em seus diversos momentos influenciam e configuram a discussão e definição de diretrizes de trabalho para a área. Na década de 1930, teve-se a primeira ação efetiva de constituição de um serviço público profissional no Brasil com as criações do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, constituídos com os objetivos de: a) centralizar e reorganizar a Administração Pública; b) racionalizar procedimentos e processos administrativos; e, c) redefinir políticas para administração de pessoal. Como marco desta reforma, no que ser refere a gestão de pessoas, houve melhorias na qualidade do exercício profissional dos servidores públicos.

Desde então, vários foram os esforços de modernização da gestão, tais como a Reforma do Decreto Lei 200 (1967), a Constituição Federal de 1988, a Reforma Gerencial advinda com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE (1995), a Emenda Constitucional nº 19/1998, dentro outros, sendo que atualmente tramita no âmbito do Congresso Nacional a PEC nº32/2020, que objetiva trazer adequações na gestão de pessoas do setor público. O Quadro abaixo resume os principais marcos normativos em gestão de pessoas no Brasil.

Quadro 5 – Principais Marcos Legais da Evolução de Gestão de Pessoas no Setor Público

Cronologia	Evento/Regramento Jurídico	Principais Marcos
1934	Constituição 1934	Foi a primeira a trazer um título específico voltado aos funcionários públicos, a qual apresentou a estabilidade e o concurso público como metas a serem atingidas criando meios para a expansão do tipo de burocracia weberiana.
1935	Criação Comissão Nabuco – Lei nº51, de 14 de maio de 1935)	Objetivo de apresentar a organização administrativa e revisão geral dos vencimentos dos funcionários públicos, pós discussões e criação de outras comissões o trabalho acabou resultando na criação da Comissão do Reajustamento.
1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público (CFSPC)	Considerado o marco inicial da reforma da administração pública de pessoal no Brasil
1937	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) – Organizado pelo Decreto-Lei nº 579, de julho de 1938.	Tinha os seguintes objetivos: 1. Centralizar e reorganizar a Administração Pública; racionalizar procedimentos e processos administrativos; redefinir políticas para administração de pessoal como marco desta reforma no que ser refere a gestão de pessoas, houve melhorias na qualidade do exercício profissional dos servidores públicos.
1939	Instituição do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis – Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1.939.	Primeira lei a regular as condições de provimento dos cargos públicos, os direitos e vantagens, os deveres e responsabilidades dos funcionários civis da União, dos Territórios e, no que couber, dos da Prefeitura do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios.
1946	Carta Magna de 1.946	Contribuiu pouco para profissionalização dos serviços públicos em virtude da existência de cargos de livre nomeação e exoneração, declarados em lei.
1952	Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1.952, institui o segundo Estatuto dos Funcionários Públicos da União.	Institui o regime jurídico dos funcionários da União e dos territórios.
1960	Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1.960 - Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências.	O anteprojeto desta lei iniciou em 1.952, com reforma geral da administração federal, abordando temas como descentralização, da institucionalização do planejamento à organização de um quadro de carreiras.
1967	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1.967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa.	Os cinco principais princípios norteadores da Reforma foram: planejamento, descentralização, delegação da autoridade, coordenação e controle; expansão da administração indireta, necessidade do fortalecimento e expansão do sistema de mérito, diretrizes gerais para o novo Plano de Classificação de Cargos, porém na prática o sistema de mérito ficou restrito aos postos iniciais de carreira. Da perspectiva de gestão de pessoas teve consequências negativas, pois, por um lado, permitia a contratação de empregados e altos administradores sem

Cronologia	Evento/Regramento Jurídico	Principais Marcos
		concurso público, por meio da administração indireta (empresas públicas, sociedade de economia mista ou autarquias), facilitando a continuação de práticas patrimonialistas, e por outro, essa estratégia de contratação inviabilizava a construção no país de uma burocracia preocupada com a qualificação dos servidores contratados.
	Constituição de 1.967	Concedeu a estabilidade a todos os funcionários que contassem com pelo menos cinco anos de serviço público. Permissão de contratação via Consolidação da Leis do Trabalho (CLT)
1979	Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1.979 – Institui o Plano Nacional de Desburocratização.	Visava aumentar a eficiência e a economia de recursos por meio da melhoria dos processos administrativos, além de atender as demandas dos cidadãos, teve importante papel na concentração da expansão da administração indireta.
1986	Recriação do Ministério Extraordinário para Assuntos da Administração (Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa)	Subdividida em três princípios básicos para Reforma Administrativa: Racionalização das Estruturas Administrativas, a Formulação de uma Política de Recursos Humanos e a Contenção de Gastos Públicos.
	Criação da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP)	Propunha-se a: reunificação do regime jurídico aplicável aos servidores, como sendo estatutário; implantação de plano de classificação de cargos e de carreiras para servidores públicos federais; criação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP; redução progressiva dos cargos de provimento em comissão. Criou-se: o Cadastro Nacional de Pessoa Civil; SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal; Organização do sistema de gerenciamento de contas e do pagamento de pessoal.
1988	Atos de Disposições Transitórias da Constituição Federal	Todos esses eventos acabaram transformando neste ADT que reconhece a necessidade de uma reforma administrativa e fixa o prazo de 18(dezoito) meses para que fosse realizada.
1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1991a) – Instituiu o novo Estatuto do Servidores Públicos Civis da União.	Institui o Regime Jurídico Único, que permitiu que celetistas optassem pelo regime de servidores estatutários
1995	Criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE)	Reforma Bresser-Pereira, divide a Administração Pública em quatro núcleos: 1.Núcleo estratégico - responsável pelo exercício das funções indelegáveis do Estado, responsável pelo

Cronologia	Evento/Regramento Jurídico	Principais Marcos
	PEC nº 173, de 18 de agosto de 1995 (Brasil 1995e) e a PEC nº 174, de 18 de agosto de 1995 (Brasil 1995f)	planejamento e formulação das políticas públicas e regulações, defesa nacional, segurança pública, relações exteriores, arrecadação de impostos, entre outros, e envolve o Legislativo, Judiciário, Ministério Público e a cúpula do Executivo; 2.Núcleo de atividades públicas - responsável pela prestação de serviços típicos e indelegáveis conhecidos como "fiscalizar, regulamentar, fomentar". Para esse núcleo a reforma reserva a criação de entidades voltadas a execução, as agências executivas; 3.Núcleo de serviços não exclusivos - onde o Estado atua concomitantemente com o setor privado, exemplo na área da saúde e pesquisa científica. Nesse núcleo a atividade não deve ser somente descentralizada, mas transferida para o setor privado. Ao Estado cabe provê-las incentivando a busca de receitas no mercado; 4.Núcleo de Produção para o Mercado – se resume na privatização de alguns setores onde a iniciativa privada substitui o estado, ex.: infraestrutura.
1998	Emenda Constitucional nº 19, de 1998.	Dentre as principais alterações, destaca-se: Inclui o princípio da eficiência; Exclusividade das funções de confiança para servidores de cargos efetivos; Cargos em Comissão – previsão que lei estabeleça percentual mínimo a ser ocupado por servidor de carreira. Também dispõe que cargos em comissão são os de chefia, direção e assessoramento; Direito de greve nos termos e limites a ser estabelecido em lei específica; Remuneração e subsídio só poderão ser alterados por lei específica. Previsão da revisão geral anual em lei específica; Vedação a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público; Vedação de acumulação de cargos públicos; Obrigatoriedade da União, Estados e o Distrito Federal manterem escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos; Estabilidade após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório, com possibilidade de perda em caso de sentença judicial transitada em julgado; mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.
2000	Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.	Estabelece limites (alerta, prudencial, máximo) de gasto com pessoal, com vedações específicas para cada limite e

Cronologia	Evento/Regramento Jurídico	Principais Marcos
		sanções em caso de descumprimento. Os limites se aplicam aos três poderes e a todos entes federativos.

Fonte: Elaborado por Gilsa Costa (2021).

Os marcos normativos resumem discussões profundas sobre os aspectos de Gestão de Pessoas, que muitas vezes foram predecessoras de diversos reformas importantes e fundamentais para a administração pública, que conforme afirma Coelho:

> A agenda de reforma do Estado em torno do mundo não é linear e consensual e apresenta-se como resultado do processo político de cada país, condicionada por variáveis internas (alternância de poder, competição político-eleitoral, coalizões/pactos de reforma e crises) e externas (ambiência internacional, agenda de organismos internacionais e disseminação de good practices). No Brasil, alguns aspectos dessa reforma se institucionalizaram – coercitiva (por Lei) e/ou mimeticamente – como política de Estado, entre as quais a responsabilidade fiscal (LRF) e o pluralismo organizacional (baseado na publicização de algumas atividades público-estatais para as organizações da sociedade civil). Contudo, muitos aspectos permanecem em aberto e em disputa, tal como o papel de regulação do Estado e a instrumentalização de uma gestão pública por resultados (COELHO, 2012, s/p).

As reformas acontecem de tempos em tempos, pois a Administração Pública está constantemente em reinvenção, essas mudanças ocorrem *top-down*, geralmente como resposta a uma crise, necessitam de coalizões políticas reformistas, são baseadas em janelas de oportunidades, envolvem publicação de novas leis e/ou emendas à Constituição, tem um empreendedor político capitaneando dentro de um o processo legítimo democrático.

Fica evidente que as normatizações em gestão de pessoas no setor público possuem um lastro na construção de um Estado Moderno, tais marcos correspondem também a evolução dos modelos de administração pública, quais sejam, patrimonial, burocrático e gerencial, já explorado no item 2.5 Modelos de Gestão, deste trabalho. O modelo Weberiano (burocrático), portanto, buscou expurgar na administração pública práticas do modelo patrimonialista, tais como; nepotismo, coronelismos, mandonismo, favoritismo, clientelismo, todas essas práticas possuem em sua gênese a pessoalidade e a lealdade com a autoridade investida de poder público e resultam na ineficiência da administração pública e corrupção. Neste sentido, o modelo burocrático possui três características bem marcantes que se aprofundam em todos

os aspectos de recursos humanos no setor público até a atualidade: formalidade, impessoalidade e profissionalismo, sendo que da perspectiva de gestão de pessoas destaca-se:

a) profissionalização por meio de deveres e responsabilidades, formalmente explicitados aos membros da organização;

b) hierarquia funcional, ou seja, a cadeia de comando está diretamente relacionada a posição hierárquica da pessoa, bem como há uma preocupação especial com a alocação racional das pessoas dentro da estrutura organizacional;

c) acesso a cargos públicos por meio de concursos;

d) ideia de carreira pública, porém as normas sobre quais atribuições podem ser exercidas por cada carreira são estruturadas de forma rígida e restrita;

e) foco do servidor está na eficiência da administração pública, ou seja, “como” os trabalhos são feitos e o cidadão é visto como usuário dos serviços e bens públicos;

f) valor da equidade visando dar tratamento igualitário aos empregados que desempenham tarefas iguais, tais como salários, evolução funcional, benefícios, entre outros, é um diferente valor implícito no modelo weberiano;

g) separação entre os que planejam (agente político) e os que executam (agentes administrativos) as políticas públicas. Ou seja, existe uma visão taylorista[1] aqui implícita, na qual há uma divisão dos papéis de quem ocupa a alta direção da organização que possui habilidade intelectual e quem executa possui a força (músculos).

Ao observar as características do modelo burocrático claramente percebe-se que ele foi pautado na desconfiança geral oriunda das práticas existentes no modelo patrimonialista, assim como também são identificadas as preocupações com a imparcialidade no tratamento da “coisa pública”, que possuem, por sua vez, uma correlação com a natureza humana e encontra procedência no perfil humano da teoria

[1] Frederick Taylor escreveu o livro “Princípios da Administração” de 1911, é considerado o pai da Administração Científica, com métodos cartesianos e foco na eficiência e eficácia operacional na administração indústria e comercial.

“X” de McGregor[2] , na qual as pessoas são vistas como preguiçosas, ingênuas e sem iniciativas, que evitam trabalho e responsabilidades e desse modo, precisam ser controladas e dirigidas.

O modelo burocrático no Brasil compreende o período da década de 1930 até a década de 1960, ou seja, tem seu início no Governo Getúlio Vargas e perdura até a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Assim, os atos praticados pela administração pública neste período, inclusive o DASP, carregam consigo de forma implícita ou explícita esses conceitos weberianos, trazendo grandes avanços para administração pública como a impessoalidade, o profissionalismo e os primeiros conceitos de meritocracia, porém possuem como crítica o apego excessivo às normas, regulamentos e controles, e da perspectiva de pessoal esta visão de que o servidor público é ineficiente e preguiçoso.

O Modelo Gerencial da administração pública que compreende as décadas de 1990 até os dias atuais, a partir do Plano Diretor de Reforma do Estado do MARE, por sua vez, tem suas diretrizes fundamentadas em conceitos de gestão de pessoas que vislumbram maior autonomia de quem executa as políticas públicas, saindo de um modelo pautado em conformidade para um modelo pautado em confiança, ou seja, a natureza humana aqui se aproxima da “Teoria Y” de McGregor, sendo as principais características deste modelo:

a) descentralização administrativa, menos linhas de comando e maior autonomia e possibilidade de tomada de decisão para quem executa os trabalhos;

b) controle posteriori, ou seja, muda totalmente a visão sobre o servidor público, o controle não carrega consigo a premissa de que o servidor irá cometer erros ou fraudes conforme ocorre com controle prévio. O modelo de controle posteriori além de ser pautado na confiança ainda permite maior agilidade organizacional;

[2] McGregor, foi professor de psicologia e economista, desenvolveu no final da década de 50 a Teoria Motivacional X e Y, as duas teorias comparam dois modelos antagônicos de administrar, na “X” o empregado é visto como preguiçoso, evita trabalho e responsabilidades, precisa ser controlado e dirigido, é ingênuo e sem iniciativa, enquanto na “Y” o empregado é ambicioso, gosta de assumir responsabilidade, são pessoas esforçadas, as pessoas são automotivas e autodirigidas, são criativas e competentes.

c) utilização de indicadores de desempenho; transparência na gestão, gestão responsável dos recursos, dentre outros fatores que buscam a excelência na atuação da gestão pública;

d) consolidação/obrigatoriedade dos concursos públicos para cargos efetivos. Início de critérios ou seleção por competência para cargos de livre provimento em alguns entes federativos e na União;

e) administração autônoma e organizada em carreiras, criação de carreiras mais generalistas e transversais;

f) estruturação e empoderamento das Escolas de Governo e conceito de evolução funcional por mérito;

Cabe ressaltar que um modelo da administração pública não elimina por completo o anterior; pelo contrário, eles coexistem, muitas vezes, até dentro de um mesmo órgão público. Infelizmente, mesmo com advento do modelo burocrático e gerencial, ainda é possível encontrar fragmentos da administração patrimonial, tais como: nepotismo, corrupção e clientelismo; não é incomum encontrar gestores públicos que não conseguem separar o público do privado, agindo e fazendo uso do patrimônio público sem que se este lhe pertencesse.

4.2 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO NOUTROS PAÍSES

No âmbito da administração pública existem países que realizam gestão de pessoas de forma estratégica e institucionalizada, e que permitem a título de construção de metodologia de avaliação de maturidade de gestão pública, um *benchmarking* interessante, como é o caso de Singapura, Reino Unido, Chile e EUA, conforme o Quadro 6:

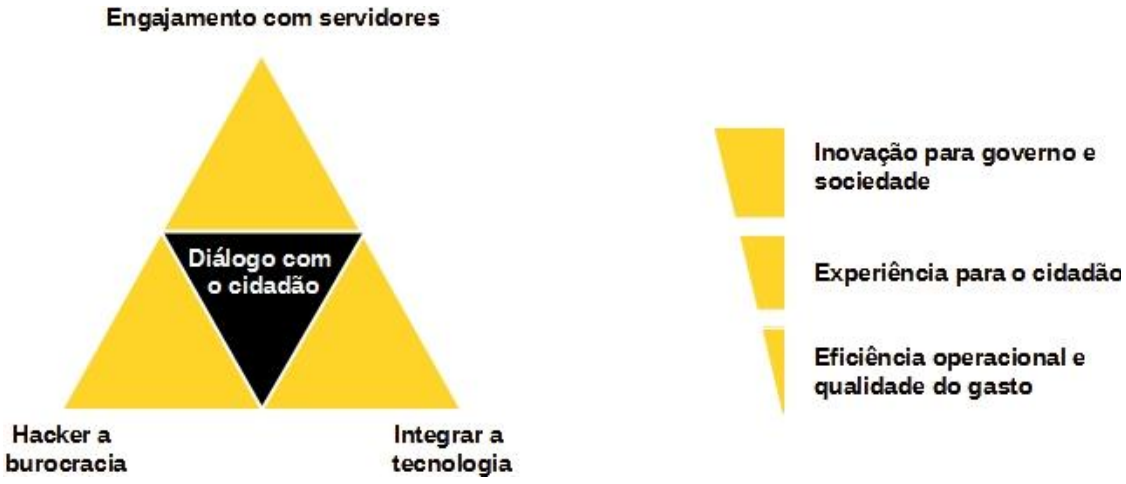
Quadro 6 - Comparativo de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público de outros países

SINGAPURA	REINO UNIDO	CHILE	EUA
1) Construir um serviço público unido e eficaz, confiável para as pessoas a quem servem, com foco em promover o melhor para os cidadãos de Singapura; 2) Desenvolver lideranças fortes, por meio do fortalecimento de habilidades, comportamentos e valores, em todos os níveis; 3) Estabelecer parcerias com agências públicas para desenvolver os servidores, não apenas para serem eficazes no que fazem, mas também para estarem comprometidos com o objetivo maior de seus trabalhos; 4) Permitir que o serviço público esteja pronto para o futuro, por meio de planos de desenvolvimento individual e uma "engenharia" para construção de recursos no sentido da melhor prestação de serviços; 5) Promover a boa governança, no sentido de apontar o que é bom para o governo funcionar de forma bem atender às necessidades dos cidadãos, inclusive fornecendo conselhos sobre a estrutura do governo.	1) O Civil Service Human Resources (CSHR), mesmo sendo organização independente do governo, atua como órgão central na forma de colegiado que busca atender às necessidades por meio de um plano para a força de trabalho. Tem por objetivos atrair e reter pessoas talentosas de todas as origens e classes sociais e desenvolver grandes lideres; 2) Construir planos de carreira que permitam amplitude de experiência e profundidade de conhecimento, bem como estabelecer estruturas de recompensa econômicas e flexíveis para os servidores públicos.	1) Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil, cuja atribuição é fornecer às instituições governamentais - por meio de seleção pública e transparente - executivos com capacidade comprovada de gestão e liderança para executar de maneira eficaz e eficiente as políticas públicas definidas pela autoridade; 2) Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas - tem a finalidade de fornecer suporte técnico e monitoramento aos Ministérios e Serviços Públicos para o desenho e implementação de Políticas e Práticas de Gerenciamento e Desenvolvimento de Pessoas. Esse apoio é desenvolvido por meio de diversas estratégias e ações, dentre elas, assessoria, treinamento e educação, monitoramento, reuniões, definição de diretrizes e normas de gestão e desenvolvimento de pessoas, sempre com o objetivo de fazer com que os serviços públicos possam cumprir os regulamentos e padrões estabelecidos, alcançar melhores resultados organizacionais e na qualidade do emprego público. Destacando-se nas seguintes ações: a) Integrar os objetivos e agendas estratégicas do governo, autoridades ministeriais e de serviço aos desafios e práticas de desenvolvimento na gestão de pessoas; b) Trazer para o nível das autoridades e outros atores relevantes a importância da gestão e desenvolvimento de pessoas; c) Estabelecer um relacionamento com parceiros estratégicos; d) Tornar visíveis resultados e práticas institucionais, compartilhando e disseminando experiências e boas práticas que sirvam de referência para os serviços e que contribuam para gerar aprendizado coletivo entre as instituições.	1) Employee Services, ou Serviços para Funcionários, oferece supervisão e suporte técnico a questões de recursos humanos para funcionários federais. Tais questões abrangem muitos campos diferentes, como recrutamento e contratação, pagamento e afastamento, serviço executivo sênior, gerenciamento de desempenho, prestação de contas e relações com a força de trabalho, desenvolvimento de pessoal, entre outros serviços; 2) Retirement Services, ou Serviços para a Aposentadoria, é responsável pelo gerenciamento de aposentadorias do governo por funcionários federais e suas famílias; 3) Healthcare and Insurance, ou Saúde e Seguros, é uma divisão que gerencia o seguro federal para funcionários; 4) Human Resources Solutions, ou Soluções de Recursos Humanos, é a divisão que reúne consultores profissionais em diversas áreas para ajudar na formação dos futuros líderes; 5) Merit System Accountability & Compliance, ou Conformidade do Sistema de Mérito, é a divisão para garantir que os programas de recursos humanos das agências federais sejam eficazes e atendam aos princípios do sistema de mérito e aos requisitos relacionados ao serviço público; 6) Suitability Executive Agent, ou Agente Executivo de Adequação é responsável pelos padrões mínimos de adequação com base no caráter e conduta para nomeação.

Fonte: CONSAD(2020

Analisar a perspectiva internacional é fundamental para entendermos os diferentes níveis de maturidade em gestão de pessoas e os respectivos contextos, porque o mundo passa por mudanças visíveis em seus ambientes externos, tais como alterações climáticas, tecnologia exponencial, aumento da desigualdade, economia ainda mais globalizada e, principalmente pós a pandemia, as formas de nos relacionarmos uns com os outros e com nosso trabalho sofreram um enorme processo de transformação. Para acompanhar esse dinamismo, torna-se imperativo a inovação na administração pública. Segundo *Elogroup* o ecossistema para tornar as instituições públicas brasileiras inovadoras é composto por engajamento dos servidores, diálogo com cidadão, hackear a burocracia, integrar a tecnologia, conforme demonstra figura abaixo:

Figura 14 – Inovação no Setor Público



Fonte: EloGroup (2015)

No Brasil, apesar da Administração Pública contar com diversas normas dispondo sobre sua natureza sistêmica, a área de gestão de pessoas, na prática, situa-se em meio ao emaranhado de legislação de pessoal, disputas políticas e competições internas com outras áreas funcionais para poder pautar os assuntos mais estratégico.

4.3 ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO

Pesquisa Bibliográfica de Modelos de Gestão – para esta etapa foram analisaram-se sessenta modelos de gestão abordados no livro “Modelo de Gestão: Os 60 modelos que todo gestor deveria conhecer”. Foram selecionados aqueles correlacionados à estratégia e organização, gestão de inovação e tecnologia, gestão de recursos humanos, liderança e mudança. Além destes foi analisado o Modelo de Excelência da Gestão® - MEG, da FNQ. Verificou-se contribuições complementares para consolidação do modelo mais sistêmico e completo que permitirá aferir a maturidade em gestão de pessoas no setor público com mais assertividade. O quadro abaixo resume tais contribuições.

Quadro 7 – Contribuição dos Modelos de Gestão

Modelo de Gestão	Class.	p.	Categoria	Contribuições
Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Estratégico	54	Gestão de recursos humanos, liderança e mudança	Abordagem sistemática para o desenvolvimento estruturado de RH, dividido em cinco etapas: Etapa 0: Preparação; Etapa 1: Análise de perfil organizacional atual e futuro; Etapa 2: Determinações das questões essenciais para gestão de RH: Etapa 3; Organização da gestão de recursos humanos (processos, estrutura, tecnologia, pessoas); Etapa 4: Elaboração de um plano de ação; Etapa 5: Implementação. Modelo destacou e ganhou reputação na Holanda e na Bélgica;
Teoria E e O (Beear e Nahria)	Tático	89	Gestão de recursos humanos, liderança e mudança	Teoria “E” a estrutura formal com foco na geração de valor Teoria “O” foco no desenvolvimento da capacidade humana. Trabalha com seis dimensões que geram mudança; objetivo, liderança, foco, processo, sistema de recompensas, uso de consultores. Para cada

Modelo de Gestão	Class.	p.	Categoria	Contribuições
				dimensão trabalha a abordagem das duas teorias se complementando;
Modelo 7S	Tático	126	Estratégia e Organização	Modelo de diagnóstico para o desenvolvimento eficiente de uma organização holística. O conjunto dos 7s que permitem esta visão holística são: estratégia (strategy), estrutura (structure), sistemas (systems), habilidades (skills), equipe (staff), estilo (style) e valores compartilhados (share values). A premissa deste modelo é que esses sete elementos devem estar alinhados, pois se reforçam mutuamente.
Oito Fases de Mudança de Kotter	Tático	143	Gestão de inovação e tecnologia	Kottler diferencia o processo de liderar mudança e gerenciá-la, para ele gestão consiste num conjunto de processos capaz de manter um sistema complexo de pessoas e tecnologia funcionando tranquilamente. A liderança, por outro lado, define o futuro, alinha as pessoas com a visão da empresa e inspira-as a persegui-la. As oito fases são: estabelecer senso de urgência, criar coalizão, desenvolver visão clara, compartilhar visão, capacitar pessoas para eliminar obstáculos, assegurar vitórias de curto prazo, consolidar e continuar avançando, ancorar.
Modelo de Excelência EFQM	Tático	136	Estratégia e Organização	Baseia-se na premissa de que excelentes resultados, no que diz respeito a desempenho, clientes, pessoas e sociedade, são alcançados por meio de parcerias, recursos e processos. O modelo tem cinco áreas organizacionais capacitadoras (Liderança, Política e estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos) e quatro áreas de resultado (pessoas, clientes, sociedade = principais resultados de desempenho)
Ciclo de Deming	Operacional	186	Estratégia e organização	PDCA (Planejar, Realizar, Controlar e Agir) ciclo uma cultura de ciclo de melhoria contínua na organização de forma estruturada e disciplinada, ou seja, retira a organização da rotina de “apagar incêndio” e trazer uma cultura sistemática de evolução.
Modelo de Excelência da	Estratégico		Estratégia e organização	Trabalha com Fundamentos norteadores de excelência para organização, aliado a processos que

Modelo de Gestão	Class.	p.	Categoria	Contribuições
Gestão® (MEG) - FNQ				passam por melhoria contínua seguindo do *Ciclo de Deming.*

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

5 GUIA DO MODELO PROPOSTO PARA REALIZAR UM DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Seguindo o pressuposto de que no serviço público são pessoas cuidando de pessoas, a intenção ao propor um modelo que permita avaliar a maturidade em gestão de pessoas no setor público transcende a necessidade de ter parâmetros para tornar a atuação dos profissionais que ali atuam mais preparados, pois além desta necessidade é preciso que a gestão de pessoas no setor público seja um campo de constantes pesquisas que versam sobre as mais diversas e complexas necessidades que envolvem o ser humano. Não se tem a pretensão de ter um modelo que seja copiado e aplicado na íntegra em qualquer órgão, entidade, poder ou ente público, mas sim um referencial que seja passível de fáceis adaptações, a depender das circunstâncias de cada local.

Neste sentido, antes de utilizar o modelo aqui proposto é importante considerar a influência do contexto, observar a realidade da organização (competência, autonomia de atuação, perfil dos profissionais, dentre outros fatores).

A construção do modelo seguiu algumas etapas, a saber:

a) Primeira Etapa: Estudo bibliográfico de modelos de gestão, modelos de maturidade, evolução e processos de gestão de pessoas no setor público e privado, quadro comparativo entre os dois setores;

b) Segunda Etapa: Construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP);

c) Terceira Etapa: Definição de 02(duas) dimensões:

- Dimensão Geração de Valor Público (DGVP) - com os 08(oito) fundamentos definidos MEGP e 24(vinte e quatro) variáveis;

- Dimensão Processos de Gestão Pessoas (DPGP) – com 06(seis) temas relacionados aos processos de gestão de pessoas no setor público com 30(trinta) variáveis.

d) Quarta Etapa: Definição das pontuações e fórmulas para cálculos dos Níveis de Maturidade das dimensões;

e) Quinta Etapa: Definição dos Estágios de Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público.

5.1 DIFERENÇA ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Propor um modelo, que permita refletir sobre a maturidade em gestão no setor público, requer compreensão das premissas que aproximam e que distanciam os modelos existentes no setor privado. Segundo Ramió (1999), citado por Bergue (2020), se diferenciam a administração pública do setor privado segundo os parâmetros que seguem:

> a) a organização pública é uma organização complexa. Não pela dimensão ou pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural;
>
> b) há profunda interdependência entre política e administração, em qualquer dos níveis organizacionais;
>
> c) não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros. Isso impacta na dificuldade de medir a eficiência ou o rendimento da ação administrativa. Além disso, a definição dos parâmetros de resultados se subordina à intensa ingerência política;
>
> d) a dinâmica organizacional está fortemente limitada pelos padrões normativos, notadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos;
>
> e) diferentemente das empresas privadas, que competem por recursos no mercado, as organizações públicas têm certa garantia de financiamento;
>
> f) é difícil identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia da produção da administração pública;
>
> g) em face das múltiplas funções que perfazem a administração pública, coexistem diferentes categorias profissionais, que requerem diferentes processos e estruturas. Ramió (1999) (BERGUE, 2020, p. 29).

Enquanto no setor privado, gerar valor pode ser facilmente traduzido em maximizar resultados para o acionista, extraindo as maiores margens possíveis de rendimento dos recursos produtivos disponíveis, na administração pública, gerar valor público requer uma análise mais profunda no sentido de entender quais são os bens e serviços públicos demandados pela sociedade, em qual momento cada um desses

deverá ser priorizado e com qual profundidade. A resposta a essas reflexões não são triviais.

Bergue (2020) adverte, principalmente na área de gestão de pessoas do setor público, que ao “beber da fonte” do setor privado tanto no que se refere a forma teórica (teoria das organizações) quanto a tecnológica (tecnologias gerenciais), sobre a necessidade de se fazer algumas reflexões para melhor delinear as fluidas e movediças fronteiras entre a administração de organizações no campo privado e a administração pública, o quadro abaixo resume as principais diferenças abordadas pelo autor.

Quadro 8 - Principais Diferenças entre o Setor Público e o Privado

Setor Privado	Setor Público
Existe para atender os interesses individuais (sócios, membros etc.)	Existe para atender os interesses da sociedade
Não detém autoridade suprema	Detém autoridade política suprema
Há regulamentações próprias da área e ambiente competitivo sobre o qual se pode atuar	Detém monopólio do uso legítimo da força
A responsabilidade recai, ao final, sobre a qualidade das transações, que pode diminuir ou aumentar a rentabilidade e a credibilidade da marca	A responsabilidade do governo deve corresponder à natureza e à dimensão de seu poder.
Os valores são constantemente atualizados em busca de fidelização, credibilidade de marca e alinhamento do mercado e acionistas	Deve necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material em particular
Pode haver tratamento diferenciado de grupos de pessoas a depender do objetivo da empresa/grupo.	Tratamento igualitário das pessoas e descarte de qualquer tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade.
Dirigentes prestam contas a um grupo específico.	Dirigentes prestam contas aos cidadãos e eleitores.
Tecnologias gerenciais inspiradoras para o setor público	Ambiente de testes incrementais que, se bem-sucedidos, ainda passa por processo próprio de busca de legitimidade e institucionalização de práticas
Mudanças mais ágeis	Mudanças operadas mais lentamente
Necessidades de mudanças são sempre pautadas na estratégia corporativa ou impulsionadas pelo ambiente competitivo	Convencimento acerca da necessidade de mudança dispensa maiores esforços de argumentação.
Ambiente de trocas por meio de congressos e feiras permitem reproduções de práticas administrativas apropriadas	A elaboração de ideias e práticas administrativas específicas para o setor público
Formalismo necessário apenas para obediências de obrigações legais (ex. Contabilidade)	Excesso de formalismo

Alta rotatividade dos funcionários não amparados pela estabilidade.	Baixa rotatividade dos servidores devido à estabilidade dos mesmos.
Carreiras estruturadas com mais facilidade devido a não obrigatoriedade do impositivo constitucional	Estruturação complexa de carreiras devido ao impositivo constitucional
Cargos preenchidos de acordo com critérios de cada organização.	Igualdade de condições no preenchimento de cargos (concurso público)
Gestor pode contar recurso de coerção com ameaça de dispensa	Resistência em ambos os lados do processo – avaliado (servidor) e avaliador (gestor).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

5.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Conforme Pagliuso (2010) citado pela FNQ (2016, p.11), “modelos de referência à gestão são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais”, desta forma, o Modelo de Excelência em Gestão Pública deste trabalho tem como propósito ser uma referência para gestão organizacional no setor público.

Para desenvolvermos o modelo proposto neste trabalho adotamos como referência o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Os fundamentos adotados foram construídos considerando as peculiaridades do setor público tendo como referência as bibliografias pesquisadas.

Figura 15 - Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)



Fonte: Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) adaptado pela Fundação Nacional de Qualidade, (2016, p.12).

Quadro 9 - Fundamentos e Conceitos do Modelo de Excelência em Gestão Pública

FUNDAMENTOS	CONCEITOS
Pensamento Estratégico	Não há gestão estratégica, sem que se instale e cultive entre os membros da organização um pensamento estratégico, no âmbito da administração pública isso implica dizer: formulação de ideias conscientes, engajadas e consistentes com interesse público; noção de um pensamento “de topo”, ou seja, a formulação dos objetivos institucionais envolvendo a alta administração, bem como as perspectivas individuais dos servidores e as setoriais; compreensão do alcance do todo, considerando o arranjo de pessoas e suas relações a partir de uma visão integral que assuma a organização como um sistema complexo e assumindo que suas relações transcendem os limites institucionais; permitir que as pessoas identifiquem e potencializem as atividades e processos que são essenciais para a produção do valor público; olhar sustentável orientado para longo prazo, ou seja, visão de implementação de políticas de estado que irão transcender o tempo de governo daquela gestão que o iniciou.
Orientação por Pessoas e processo	Sair da tradicional estrutura organizacional funcional, extremamente departamentalizada que cria feudos, silos, disputa de poder no âmbito da administração pública para um modelo pautado em processos, que reconhece a complexidade das demandas sociais e repensa suas estruturas organizacionais com foco sobre qual demanda da sociedade

	será atendida pela entrega gerada por aquele processo. Assim, a força de trabalho é gerenciada e desenvolvida para atuar em processos que geram valor público e não em departamentos.
Legitimidade o Poder	Um dos fatores que permitem a implementação de políticas públicas de qualidade perpassa pelo reconhecimento da legitimidade de quem a propõe e implementa, o qual vamos dividir em quatro eixos: a) Político – poder que emana dos resultados das eleições, que legitima o agente político a propor políticas públicas alinhada ao plano de governo que apresentou quando do processo eleitoral; b) Articulação Institucional – poder representados pelas instituições (pública ou privadas), por indivíduo ou sociedade, mediante instrumentos de cooperação e articulação, tais como; audiências públicas, ações cooperadas, representações, portais institucionais, redes sociais, dentre outros; c) Intraorganizacional - identificação da força de trabalho pública que será envolvida naquela frente e agir no sentido de comunicação institucional (interna e externa), transparência, formação e desenvolvimento; d) Gasto Público – diferente do setor privado onde geralmente quem paga pelo serviço/produto é quem vai utilizá-lo, no setor público temos a figura do contribuinte e do usuário, que na maioria das vezes não são a mesma pessoa. Exemplo, o fato de você pagar um imposto não necessariamente implica dizer que seus filhos estudarão numa escola pública. Assim, a percepção do bom uso dos recursos públicos pela sociedade em geral legitima a administração pública a agir.
Liderança Transformadora	Liderança é o exercício do poder, no contexto da gestão pública a liderança transformadora precisa gerar pessoas autônomas, engajadas e guiadas pelas estratégias, assim o foco não poder estar na pessoas (líder) principalmente aquele que assim é reconhecimento simplesmente pelo cargo que exerce e não necessariamente pela capacidade de influenciar as pessoas, o assentamento do foco precisa estar na liderança como capacidade de mobilizar competências, canalizando as energias do grupo para consecução da estratégia.
Foco na Sociedade e Interesse Público	No serviço público o trabalho é feito por pessoas (agentes públicos) para pessoas (sociedade). O modelo clássico estabelece as organizações como uma visão simplificada que se resume a um organograma, assim o comportamento dos servidores seria mecânico, neutro, estritamente racional, previsível segundo padrões e normas previamente estabelecidos, todavia as organizações públicas são complexas, lidam com problemas complexos e estes requerem uma mudança de mentalidade, pois influenciamos e somos influenciados com ambiente a ser transformado, esta troca de energia precisa ser canalizada para um mesmo propósito pautado nos anseios da sociedade e interesse público.
Fluidez e Permeabilidade das Fronteiras Institucionais	Reconhecer a importância e fomentar as relações informais que transcendem os órgãos, entidades e poderes como necessários para a construção de soluções sistêmicas e efetivas. Construir pontes de relacionamento entre as organizações, tornando-as mais permeáveis as fronteiras organizacionais permitem a fluidez das competências individuais entre as organizações, facultando diferentes combinações de mobilização dessas competências com propósito de garantir maiores níveis de eficiência técnica na utilização dos recursos e efetividade sistêmica na geração de valor público.
Geração do Valor Público	Os produtos gerados pela administração pública são bens e serviços colocados à disposição da sociedade, assim é preciso que estes atendam as expectativas de quem os consome (usuários) e de quem os patrocina (contribuintes). Assim, a função de gerir pessoas na administração pública tem como propósito a mobilização dos servidores para geração do valor público.

Mudança e Inovação	A inovação no serviço público assume várias vertentes tais como; introdução de novas ferramentas de gestão, alteração de leis, normas e regulamentos, adoção de novas tecnologias, criação de novos serviços públicos ou novas formas de acesso e entrega, rupturas com velhas formas de enxergar o papel do servidor para geração do valor público de faz necessária para que o processo de mudança resulte em verdadeiras transformações, assim, o setor público também precisa inovar na sua forma de governança, diversidade da força de trabalho, elaboração e implementação de políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos conceitos de Bergue (2020).

5.3 DIMENSÕES, FUNDAMENTOS, TEMAS E VARIÁVEIS

Dimensão Geração de Valor Público (DGVP) - Bergue (2020) ao abordar a importância da gestão de pessoas na geração do valor público assim dispõe:

> [...] a capacidade de identificar e potencializar o que é essencial para produção do valor público a ser emanado na organização – implicando que seus membros compartilham de uma aceitação acerca do que são elementos ou processos essenciais para geração daquilo que efetivamente caracteriza e legitima a organização como tal perante a sociedade. Com relação ao valor, é importante reconhecer como indissociável ao conceito do interesse público (BERGUE, 2020, p. 25).

Como também,

> O senso de parceria com as áreas de negócio (atividades finalísticas) comumente assinalado como características da gestão estratégica de pessoas assume também na administração pública a noção de orientação para coprodução de valor público. O alinhamento – cooperação – com as diferentes áreas e demais funções nas organizações públicas é condição de legitimidade da gestão de pessoas em sua expressão estratégica (BERGUE, 2020, p. 59-60).

Diante deste contexto, a DGVP consiste em observar como a organização trabalha para gerar senso comum da importância de cada colaborador no processo de geração de valor público, permitindo que o propósito de atender a sociedade seja o espírito público que agirá como mola propulsora, capaz de canalizar a energia exalada da competência de cada profissional para atender o interesse público. Com esta premissa tem-se a seguinte escala de Nível de Maturidade para esta dimensão:

Quadro 10 - Escala do Nível de Maturidade – Dimensão Geração do Valor Público (DGVP)

Nível de Maturidade	Pontuação	Definição
Inexistente	0	Não existe nenhuma ação por parte da organização em envolver a área de gestão de pessoas em assuntos estratégicos com foco na sociedade e interesse público.
Incipiente	25	Ações isoladas de forma não institucionais são realizadas pela organização quando necessita de informações específicas, geralmente relacionada a gasto com pessoal, para fins de elaboração ou execução de assuntos estratégicos com foco na sociedade e interesse público.
Em desenvolvimento	50	Alguns profissionais de gestão de pessoas assumem responsabilidades, geralmente relacionada à capacitação, relacionadas à implantação das estratégias com foco na sociedade e interesse público.
Consolidado	75	A área de gestão de pessoas contribui na formulação das estratégias, fornecendo informações sobre perfil e competência dos servidores, bem como apontando as necessidades de adaptações que serão necessárias efetuar na força de trabalho (como capacitação, contratação, movimentação) de sorte a permitir que as estratégias com foco na sociedade e interesse público sejam implementadas.
Benchmarking	100	Existe uma política de gestão de pessoas institucionaliza, com parâmetros claramente definidos e passíveis de comparação e replicação noutros órgãos, entidades e entes públicos onde a área de gestão de pessoas contribui na formulação das estratégias, fornecendo informações sobre perfil e competência dos servidores, bem como apontando as necessidades de adaptações que serão necessárias efetuar na força de trabalho (como capacitação, contratação, movimentação) de sorte a permitir que as estratégias com foco na sociedade e interesse público sejam implementadas e monitoradas num ciclo de melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Quadro 11 – Quadro de Fundamentos e Pontuação da Dimensão Geração do Valor Público (DGVP)

DIMENSÃO GERAÇÃO DO VALOR PÚBLICO (DGVP)					
QUADRO DE FUNDAMENTOS E PONTUAÇÃO					
	Pontuação Atribuída				
FUNDAMENTOS / VARIÁVEIS	INEXISTENTE	INCIPIENTE	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	BENCHMARKING
	0	25	50	75	100
1. Pensamento Estratégico					
A área de gestão de pessoas possui responsabilidades relacionadas à implantação das estratégias da organização					
A área de gestão de pessoas contribui para formulação das estratégias da organização					
A área de gestão de pessoas assume o protagonismo na condução de uma cultura organizacional em que os mais diversos colaboradores são provocados a pensar de forma estratégica					
2. Foco na Sociedade e Interesse Público					
Orçamento direcionado de forma explícita com foco no desenvolvimento de servidores que atuam direto com a sociedade					
Estímulo de servidores na participação de audiência pública					
Escola de Governo promove momentos de mesa redonda, seminários, debates, dentre outros sobre temas sensíveis à sociedade (racismo, diversidade, questões de gênero e desigualdade, por exemplo)					
3. Mudança e Inovação					
As normas de gestão de pessoas já abrigam temas de diversidade, com adequação das formas de linguagem					
Incentivo e clareza de critérios para realização de intercâmbio e visitas técnicas entre organizações em busca de compartilhamento de saberes					
Escola de Governo promove ações educacionais voltadas para mudança de mentalidade do servidor (pensar inovação), bem como fazer bom uso de novas tecnologias					
4. Fluidez e Permeabilidade das Fronteiras Institucionais					
Existência de Carreiras Transversais (que atuam nos mais diversos órgãos e entidades)					
Constituição de Comitês/Câmaras/Grupos intersecretariais de deliberação e monitoramento dos trabalhos para condução de temas que envolvem mais uma estrutura de Governo					
Força de Trabalho com Gestão de Carreiras alinhada às metas estratégicas do Governo					
5. Liderança Transformadora					
Para exercer cargos de liderança os colaboradores passam por programa de desenvolvimento específico para líderes com certificação					
Existência de critérios de equidade de gênero na ocupação de cargos de liderança					
Políticas de credenciamento e desenvolvimento de potenciais lideranças para suceder os cargos de chefia e direção					
6. Legetimidade do Poder					
A política de Gestão de Pessoas está declarada no Plano de Governo					
Os projetos que versam sobre uma gestão de pessoas estratégica tramitam com fluidez no governo (inclusive quando requer atualização das normas)					
A organização possui regras claras de complice e condutas éticas para os servidores					
7. Orientação por Pessoas e Processos					
Processo de premiação por boas práticas de projetos bem sucedidos, ideias e também lições aprendidas com aqueles que não lograram êxito					
Cultura organizacional permite que os erros gerem aprendizados e diminua a aversão a riscos					
Os processos de trabalhos estão claramente definidos com seus papeis e responsabilidades					
8. Geração de Valor Público					
Existe uma evolução de serviços públicos com qualidade e segurança ofertados no formato digital					
Mecanismos formalmente instituídos para avaliação dos serviços e bens oferecidos por parte da sociedade					
Realização de Audiências Públicas para definição dos Programas e Metas de Governo					

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

5.3.1. Dimensão Processos de Gestão Pessoas (DPGP)

Fundamentadas em duas premissas:

Processos da área de gestão de pessoas - após análise bibliográfica de processos em gestão de pessoas, modelos de gestão, bem como analisando as peculiaridades do setor público, houve o consenso de seis principais temas a serem explorados para aferir a maturidade em gestão de pessoas no setor público nesta dimensão. Cabe salientar que não se trata de lista exaustiva, uma vez que a intenção deste Guia é trazer um método passível de ser adaptado. No Modelo proposto serão abordados os seguintes temas:

a) Alinhamento estratégico – Bergue (2020, p.53) afirma que “não há como pensar em gestão estratégica sem que passe pelas pessoas. São pessoas que formulam, que executam, que avaliam e aperfeiçoam a estratégia”. Assim, este tema irá verificar o quanto o tópico gestão de pessoas é tratado de forma estratégica dentro da organização;

b) Atração e Seleção – a administração tem um formato muito específico para atrair e selecionar sua força de trabalho, em que pese os avanços da impessoalidade e democratização ao acesso a cargos públicos oriundos da obrigatoriedade dos concursos públicos, nem sempre as pessoas aprovadas nos certames demonstram aptidão para o serviço público, isto porque os processos de seleção não avaliam competências individuais para além do conhecimento. Outro fator relacionado a este tema recai na forma de escolha dos líderes públicos, isto porque os cargos de chefia e direção são de livre nomeação e exoneração, muitas vezes as escolhas são realizadas apenas com critérios políticos. Neste sentido as variáveis abordadas neste tema almejam verificar o quão maduro estão os processos de gestão de pessoas nas instituições públicas para prover cargos de carreira e cargos em comissão;

c) Desenvolvimento – Desde a Emenda Constitucional nº19/98, os entes federativos possuem a responsabilidade de manter as Escolas de Governo, que, para além de capacitação, funcionariam como uma grande catalizadora de boas práticas e disseminadora de conhecimento, permitindo assim o desenvolvimento dos servidores. Para além deste olhar voltado para o desenvolvimento individual aliado às necessidades organizacionais, no âmbito no serviço público coexistem os institutos da promoção e progressão funcional para evolução na carreira, todavia ter parâmetros meritocráticos atrelados à Gestão do Desempenho tem sido um enorme desafio para a administração pública. Assim, neste tema as variáveis visam avaliar a maturidade dos processos de gestão de pessoas para superar esses desafios;

d) Engajamento – Em recém “Guia Prático para Engajamento de Equipe”, Gargantini *et al.* afirma que:

> Pesquisas em gestão de pessoas no setor privado e público demonstraram que colaboradores engajados são mais produtivos, felizes, inovadores e sentem mais propósito no seu trabalho. Essas evidências trouxeram uma revolução na relação entre colaboradores e organizações. Os objetivos agora estão alinhados: produzir um ambiente saudável que propicie o engajamento do colaborador tendo como resultado a produtividade. No caso do setor público, o aumento de produtividade resulta em uma melhoria de serviços para a sociedade (GARGANTINI *et al.*, 2020, p. 8).

Partindo desta constatação, neste tema as variáveis foram estruturadas de forma a mensurar a maturidade de processos em gestão de pessoas capazes de gerar engajamentos dos servidores;

e) Desempenho – Pós a EC nº19/98 – a previsão da Avaliação Periódica de Desempenho, a ser regulamentada por lei complementar, passou a compor o texto constitucional no Brasil desde 1998, todavia, ela não é uma prática regular em todo setor público, pouco são os lugares que praticam avaliação de desempenho dos servidores e naqueles onde ocorrem as avaliações são utilizadas com ritual pró forma, ou seja, apenas para cumprir a legislação e seus resultados são utilizados com caráter punitivo ou para premiação, raramente com viés de gestão do desempenho de sorte a permitir que os resultados sejam utilizados para contribuir com a evolução do profissional e dos serviços por este prestados.

f) Tais características acabaram levando a um descrédito da temática no setor público, tanto no ambiente interno (dos próprios servidores e lideranças) como no ambiente externo (sociedade como um todo). Porém a efetiva gestão do desempenho vai muito além de ter requisitos para avaliar o servidor, ela permite um melhor direcionamento e aproveitamento da força de trabalho, gera senso de pertencimento, traz clareza das dificuldades vivenciadas pelo servidor, permitindo assim que os gestores aloquem melhor os recursos para melhoria da estrutura do ambiente de trabalho e desenvolvimento dos profissionais

Bergue (2019), segrega em três modelos a gestão por desempenho no Brasil, sendo; modelo adaptativo cordial, modelo meritocrático, modelo de desenvolvimento de pessoas, os quais resumimos no quadro abaixo. Os atuais modelos praticados na administração pública orbitam entre o adaptativo cordial e o meritocrático.

Quadro 12 - Modelos Evolutivos de Gestão de Desempenho no Setor Público

Modelo Adaptativo Cordial	**Modelo Meritocrático**	**Modelo de Desenvolvimento de Pessoas**
Sem gestão de desempenho implantada Informal, execução do trabalho aprendido de forma empírica Sem transparência, não promove justiça remuneratória Gestor omisso com relação ao resultado e gestão de equipe Não é desejável. Imprópria e Incompatível com interesse público e princípio constitucional da eficiência	Sistema de gestão de desempenho implantado Formal, rigoroso, foco no rito e não em resultados institucionais Trata todos os servidores dentro do mesmo modelo de avaliação (questionável por existirem funções adversas) Repercussão negativa entre os servidores, por falhas na comunicação, compreensão do modelo e sistema Objetiva premiação, promoção e remuneração diferenciada Se consolidou na percepção dos servidores como perda em potencial da sua própria remuneração ou do colega Desejado	Não é remunerar, é desenvolver Não é punir, é valorizar Não é processo de correção, é processo de aprendizagem Não é unilateral, é uma relação dialógica Não é linear, é cíclico e virtuoso Não é (nem tem que ser) simples, é complexo Não é um evento de avaliação, é um processo de gestão do trabalho Não é um exercício de autoridade, é uma conversação cooperativa Deve evoluir para verificação dos reflexos da ação do servidor sobre a satisfação dos cidadãos em relação aos bens e serviços públicos Necessário

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Neste tema então, esses conceitos foram considerados para definir as variáveis que irão aferir a maturidade deste processo em gestão de pessoas;

g) Estrutura da área de gestão de pessoas – para que a área de gestão de pessoas tenha o tratamento estratégico, faz-se necessário que ela esteja preparada para tal, com profissionais capacitados, sistemas informatizados adequados, normas e

procedimentos desburocratizados. Assim, a aferição de maturidade deste tema analisa variáveis que perpassa por estes conceitos.

O quadro a seguir demonstra os seis temas com suas cinco variáveis correspondentes

Quadro 13 – Quadro de Temas e Variáveis da Dimensão Processo de Gestão de Pessoas (DPGP)

DIMENSÃO PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS (DPGP)	
TEMAS	**VARIÁVEIS**
Alinhamento Estratégico	A gestão de pessoas está próxima da alta direção, frequentando reuniões estratégicas, participando do processo de tomada de decisão.
	A visão departamental de gestão de pessoas é superada pela visão de função que permeia toda a organização, sendo reconhecida como essencial a construção e fortalecimento de laços de relacionamento com pares e outros segmentos da organização
	Existência de políticas e práticas de gestão de pessoas focada em objetivos organizacionais
	Contruibui no processo de planejamento estratégico com leitura consistentes em matéria de gestão de pessoas, notadamente no que diz respeito aos compotentes de análise ambiental - oportunidades, ameaças, forças e fraquezas
	Conferi suporte ou consultoria interna (inclusive sob os diferentes formatos contemporâneos de coaching, mentoring, entre outros) aos gestores de todos os níveis da organização
Atração e Seleção	Número de vagas ofertado em concurso público é precidido de estudos técnicos criteriosos de dimensionamento da força de trabalho
	Estágio probatório é utilizado de fato para avaliar a vocação e competência do profissional aprovado em concurso para o serviço público
	Cargos em comissão de chefia, direção e assessoramento possuem requisitos mínimos para provimento
	Realiza processo seletivo externo e interno para provimento de cargos em comissão de chefia, direção e assessoramento bem como para designação de funções comissionadas
	A movimentação interna da força de trabalho (remanejamento, lotação e remoção) possuem premissas claras com foco no melhor aproveitamento das competências das pessoas
Desenvolvimento	Incidência sobre o processo de elaboração do plano anual de educação corporativa da organização
	Opera como ator essencial nos processos de aprendizagem e gestão do conhecimento na organização
	Estimula a produção de conhecimento sob forma de pesquisa e publicações para serem apresentados em congressos e afins;
	Concessão e progressão e promoção funcional são pautadas por critérios de meritocracia
	Elabora plano de desenvolvimento dos servidores com base nos resultados da gestão do desempenho
Engajamento	A estratégia e propósito da organização é claramente comunicada aos servidores
	Exerce um papel orientador na concepção de normas e procedimentos da organização disseminando a perspectiva norteadora de confiança, estimulando a cultura da autonomia dos colaboradoes na execução dos trabalhos
	Cria políticas, práticas e procedimentos para proteção e saúde psicológica dos colaboradores gerando assim a segurança psicológica
	Trabalha com os gestores da organização auxiliando os a transmitir de forma objetiva o esperado do colaborador bem como auxilia no processo de codução de *feedback*, gerando assim clareza das expectativas
	Desenvolve políticas e práticas para criação de um ambiente acolhedor, fomentando o intercâmbio social e apoio mútuos dos colaboradores
Desempenho	A organização realiza avaliação periódica de desempenho dos seus colaboradores
	A organização realiza gestão do desempenho onde são observados as dimensões (institucional, departamental e individual)
	A área de gestão de pessoas possui indicadores de performance
	A gestão de desempenho é trabalhada com senso de pertencimentos entre os colaboradores, ou seja, a ferramenta em si também é avaliada e aprimorada conforme sugestões aportadas
	Existem critérios objetivos na avaliação de desempenho
Estrutura a área de gestão de pessoas	A área de gestão de pessoas possui profissionais capacitados para lidar com as temáticas de gestão estratégica de pessoas
	Os controles e rotinas de tralhos da GP é operado com sistema de T.I. capazes de dar suporte à decisões estratégicas
	Utiliza a intranet ou outra plataforma eletrônica para comunicação entre os servidores ou divulgação de informações
	Possui dossiê digital ou algum tipo de controle informatizado de informações funcionais
	Macroprocessos da área estão mapeados, procedimentos e são constantemente comunidados aos servidores

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Considerando que a Dimensão Processos de Gestão de Pessoas (DPGP) trabalha com os seis macroprocessos da área de gestão de pessoas o primeiro parâmetro para estabelecer os níveis de maturidade do modelo proposto partiu da premissa que estes teriam que ter um fluxo de melhoria contínua.

Desta forma, dos conceitos explorados na pesquisa bibliográfica, o Ciclo de Deming, PDCL – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) foi aquele que convergiu com maior aderência para este trabalho. Desta forma propõe-se o seguinte Quadro dos Níveis de Maturidade da DPGP com base do PDCL.

Quadro 14 - Níveis de Maturidade PDCL – Dimensão Processos de Gestão de Pessoas

Etapa PDCL	NÍVEIS DE MATURIDADE PDCL - Dimensão Processos de Gestão Pessoas (DPGP)				
	Inexistente	Incipiente	Em Desenvolvimento	Consolidado	*Benchmarking*
	0	25	50	75	100
P	Sem Processos	Os processos não são estruturados	Existem alguns processos estruturados, mas com lacunas importantes	Os processos são estruturados, mas com ajustes sendo necessários	Os processos estão institucionalizados sendo realizados de forma fluída e com possibilidade de ser replicado
D	Não executado	A execução ocorre, de forma isolada, estando diretamente relacionada a pessoa que executa, sem padrões previamente estabelecidos	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade	A execução é abrangente, contínua, ágil, institucionalizada e passível de ser replicada
C	Sem Controle	Os controles ocorrem de forma ocasional a depender do perfil do servidor que esta evolvido no processo.	Existem parâmetros de controles estabelecidos mas com lacunas importantes	Os controles são suficientes para monitorar os padrões e permitem a verificação da eficiência. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência, eficácia e efetividade
L	Sem procedimentos de aperfeiçoamento	O aperfeiçoamento é pontual	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, porém de forma precária	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para elaboração de novas políticas públicas ou revisão das existentes	Além do aprendizado ser responsável por melhorias, já está institucionalizado no orgão a cultura de inovação e mudança advindas dessas melhorias

Fonte: Adaptado FNQ (2017, p.30).

5.3.2. Orientações para preenchimento do formulário Dimensão Processos de Gestão de Pessoas (DPGP) com o Ciclo PDCL

Considerando que o *Ciclo de Deming* tem como premissa um ciclo evolutivo, no qual o início de uma etapa requer que a que lhe antecede ocorra, existem algumas restrições para o preenchimento do formulário do DPGP, conforme explicado abaixo:

a) Caso seja indicado que a organização tenha variável **INEXISTENTE** a Etapa D (REALIZAR) de um processo cuja Etapa P (PLANEJAR) está em nível **INCIPIENTE,** as demais etapas serão consideradas também como **INEXISTENTE;**

b) Caso seja indicado que a organização **INEXISTENTE** ou está em nível **INCIPIENTE** na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao nível **INCIPIENTE;**

c) Caso seja indicado que a organização está no nível **EM DESENVOLVIMENTO** na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.

d) Caso seja indicado que a organização está no nível **CONSOLIDADO** na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível;

e) Caso seja indicado que a organização está em nível **INCIPIENTE** na Etapa P (PLANEJAR) de um processo, as demais etapas estão limitadas ao nível **EM DESENVOLVIMENTO.**

A figura abaixo ilustra a metodologia adotada de forma a deixar mais clara os parâmetros adotados na Dimensão Processos de Gestão de Pessoas (DPGP):

Quadro 15 - Modelo de Preenchimento Formulário DPGP

DIMENSÃO PROCESSOS GESTÃO DE PESSOAS		Ciclo PDCL/NÍVEIS DE MATURIDADE																			
		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
TEMA	Temas e Variáveis	INEXISTENTE	INCIPIENTE	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	BENCHMARKING	INEXISTENTE	INCIPIENTE	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	BENCHMARKING	INEXISTENTE	INCIPIENTE	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	BENCHMARKING	INEXISTENTE	INCIPIENTE	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	BENCHMARKING
		0	25	50	75	100															
	A	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	B	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	C	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	D	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	E	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE CADA ETAPA DO PDCL (%)	60					65					65					55				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	61,25																			

Fonte: Adaptado FNQ (2017, p.33).

5.4 DAS FÓRMULAS PARA CÁLCULOS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

5.4.1 Cálculo Nível Maturidade da Dimensão Geração de Valor Público

A DGVP possui 8 (oito) fundamentos, com 3 (três) variáveis cada. Para cálculo do nível de maturidade foi atribuído pesos para os fundamentos a depender da importância consensuada para o modelo proposto, conforme descrito abaixo:

Quadro 16 - Pesos Atribuídos aos Fundamentos do DGVP

Fundamento	Peso Atribuído
Pensamento Estratégico	10
Foco na Sociedade e Interesse Público	20
Mudança e Inovação	10
Fluidez e Permeabilidade das Fronteiras Institucionais	5
Liderança Transformadora	15
Legitimidade do Poder	5
Orientação por Pessoas e Processos	10
Geração de Valor Público	25
Total	100

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Assim, temos o seguinte cálculo:

NF = $\sum Var$

Onde:

NF = Nota do Fundamento

Var = Variável

$$\text{NMDGVP} = \frac{\sum NF * p_i}{\sum p_i}$$

Onde:

NMDGVP = Nível de Maturidade da Dimensão Geração de Valor Público

NF = Nota do fundamento

p_i= Peso do fundamento

n= Número total de Fundamentos

Considerando a Grade de Maturidade proposta neste modelo o NMDGVP deverá ser convertido em percentual, conforme cálculo abaixo.

NMDGVP% = NMDGVP/2,4

Onde: O Nível de Maturidade da Dimensão Geração Valor Público (NMDGVP) será multiplicado por 2,4, uma vez que o total máximo de pontos desta dimensão é 2400.

5.4.2 Cálculo do Nível de Maturidade da Dimensão Processos de Gestão de Pessoas

1º Passo: Atribuir um nível para cada etapa do ciclo PDCL, o cálculo do nível de maturidade do PDCL será por média simples, ficando assim representado:

$$\text{NME} = \frac{\sum EP}{n}$$

Onde:

NME = Nível de Maturidade cada etapa

EP = Etapa do processo, as quais são – Planejar, Realizar, Verificar e Aprender

n = Quantidade de Variáveis em cada tema.

2º Passo: Calcular o Nível de Maturidade de cada tema proposto para área de gestão de pessoas, o qual será calculado usando média aritmética simples do nível de maturidade de cada etapa do PDCL, podendo ser assim representado:

$$\text{NMT} = \frac{\sum NME}{4}$$

Onde:

NMT = Nível de Maturidade do Tema

NME = Nível de Maturidade cada etapa

O número 4 fixo representa o somatório de cada ciclo PDCL (Planejar, Realizar, Verificar e Aprender)

3º Passo: Calcular o Nível de Maturidade da Dimensão Processos de Gestão de Pessoas (NMDPGP). Será a mediana do nível de maturidade apurado em cada tema (Alinhamento Estratégico; Atração e Seleção; Desenvolvimento; Engajamento; Desempenho; Estrutura a área de gestão de pessoas), ficando assim representado:

NMDPGP = Md (NMT1, NMT2, NMT3, NMT4, NMT5, NMT6)

Onde:

NMDPGP = Nível de Maturidade da Dimensão Processos de Gestão de Pessoas

Md = Mediana

NMT1 = Nível de Maturidade do Primeiro tema

NMT2 = Nível de Maturidade do Segundo tema

NMT3 = Nível de Maturidade do Terceiro tema

NMT4 = Nível de Maturidade do Quarto tema

NMT5 = Nível de Maturidade do Quinto tema

NMT6 = Nível de Maturidade do Sexto tema

5.4.3 Cálculo do Nível de Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público

O Cálculo do Nível de Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público será obtido por média ponderada, onde para fins do modelo proposto ficou assim distribuído:

Quadro 17 - Peso do Nível de Maturidade das Dimensões

NMDGVP	NMDPGP
40	60

Fonte: Elaborado por Gilsa Costa (2021).

Sendo representado pela seguinte fórmula:

$$MGPSP = \frac{(NMDPGP*60)+NMDGVP\%*40)}{100}$$

Onde:

MGPSP = Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público

NMDPGP = Nível Maturidade da Dimensão Processos de Gestão de Pessoas

NMDGVP = Nível Maturidade da Dimensão Geração de Valor Público

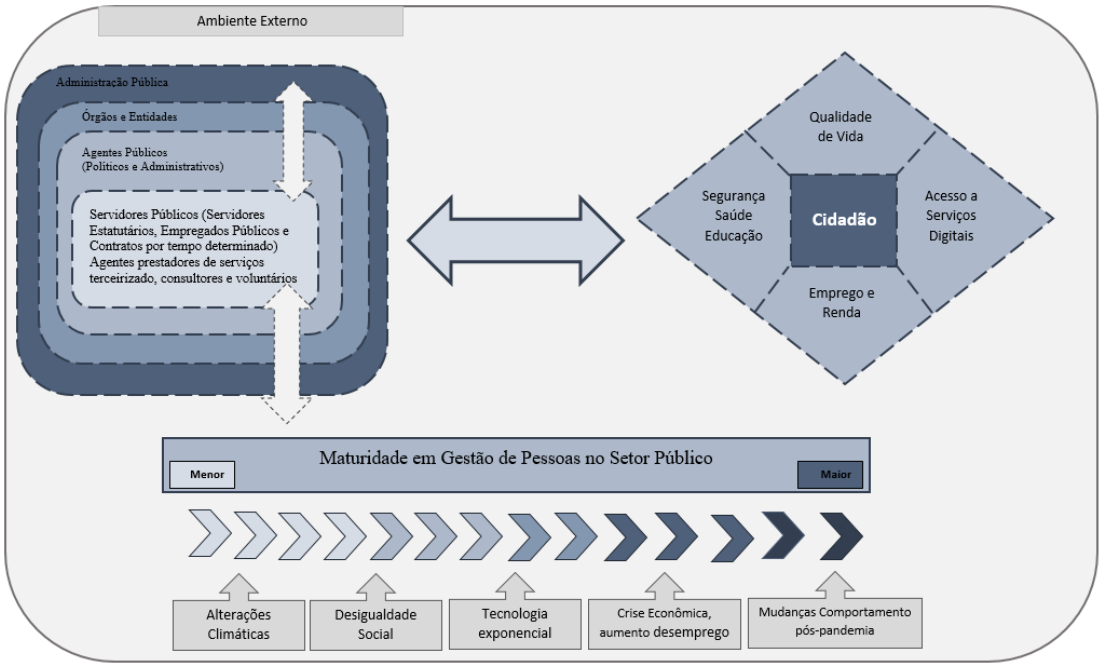
5.5 ESTÁGIO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Conforme se observou durante todo o estudo realizado neste trabalho a geração de valor público passa pelo processo disruptivo onde toda estrutura da administração pública esteja focada na sociedade e interesse público e neste contexto a gestão estratégica de pessoas assume um papel fundamental:

> O alinhamento estratégico da gestão de pessoas pode ser analisado em termos de dois componentes do conceito: (1) o alinhamento externo (ou ainda, alinhamento vertical e (2) o alinhamento interno (ou, ainda, alinhamento horizontal) (Baird e Meshoulam, 1988). O alinhamento externo diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas a ele, em especial os desafios do ambiente de competição, base para a formulação da estratégia empresarial. Assim, o modelo de gestão de pessoas de uma organização deveria ser formado de modo que refletisse o estágio de desenvolvimento da empresa em seu ciclo de vida; convergisse para os objetivos da estratégia empresarial; e ainda deveria assimilar as características culturais e institucionais da sociedade em que a organização se inseria. Já o alinhamento interno diz respeito à necessidade de o modelo de gestão de pessoas se reforçar internamento, haja vista as estratégias empresariais e o modelo organizacional. O alinhamento interno deve ser perseguido por meio da definição de estratégias de gestão de pessoas, isto é, macro objetivos de gestão de pessoas apoiados por políticas de processos de RH coerentes, complementares e bem articulados entre si (MASCARENHAS, 2020, p.46-48).

Fazendo as devidas adaptações da afirmação supracitada para o setor público, propomos a seguinte figura para representar o grau de maturidade em gestão de pessoas nas instituições públicas:

Figura 16 - Maturidade de Gestão de Pessoas Gerando Valor Público



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A figura demonstra que a construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública necessita centralizar as pessoas, quer seja no polo de quem cria e implementa políticas públicas (agentes públicos) ou daqueles que irão ter suas vidas alteradas por essas políticas (cidadãos). Quando maior a maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público mais próximo de conseguir atender as demandas sociais ele estará gerar. Para que isso ocorra a área de gestão de pessoas precisa, no alinhamento interno, promover o engajamento dos servidores públicos atuando de forma inovadora e no ambiente externo, atuar como elemento fundamental para mitigar as ameaças e potencializar as oportunidades que a organização sofre do ambiente externo.

Para o enquadramento do órgão, entidade ou ente federativo no Estágio de Maturidade em Gestão de Pessoas do Setor Público o modelo propõe o seguinte quadro:

Quadro 18 - Estágios de Maturidade em Gestão de Pessoas no Setor Público

Estágio de Maturidade	Descrição da Maturidade	Intervalo
INEXISTENTE	A gestão de pessoas está restrita aos limites do departamento de pessoal; A concepção dos processos de gestão de pessoas segue rotinas (folha de pagamento, benefícios, registro nos assentamentos funcionais, frequência, dentro outros) baseada em experiências das pessoas que já trabalhavam no setor; A execução dos processos acontece de forma reativa, ou seguindo rotinas extremamente burocráticas; Ausência de controles; não existe direcionamento para aperfeiçoar os processos; Ausência de conexão entre os processos de gestão de pessoas com os fundamentos que geram valor público.	0-20%
INCIPIENTE	A gestão de pessoas está restrita aos limites do departamento de pessoal; A concepção dos processos de gestão de pessoas segue rotinas (folha de pagamento, benefícios, registro nos assentamentos funcionais, frequência, dentro outros) de forma estrutura e integrada; Os processos seguem controles definidos; existe direcionamento para aperfeiçoar os processos; As demais áreas da organização interagem com a área de gestão de pessoas apenas para obter informações funcionais dos servidores ou a gasto com pessoal, não existindo interação relacionada aos fundamentos que geram valor público.	21-40%
EM DESENVOLVIMENTO	A concepção da maioria dos processos é estruturada, está integrada e padronizada; A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade; Alguns indicadores de desempenho dos processos de gestão de pessoas já foram concebidos e servem de parâmetro para realização de controle e aperfeiçoamento; Existe iniciativas de processos de gestão de pessoas com atuação estratégica, com melhoria nos processos de atração e seleção das lideranças públicas; preocupação com saúde mental e ambiente mais acolhedor; avaliação de desempenho; A área de gestão de pessoas interage de forma institucional com outras áreas da organização, sendo que profissionais de gestão de pessoas assumem responsabilidades, geralmente relacionada à capacitação, relacionadas à implantação das estratégias com foco na sociedade e interesse público;	41-60%

Estágio de Maturidade	Descrição da Maturidade	Intervalo
CONSOLIDADO	Gestão de Pessoas é legitimada como função no contexto organizacional; A concepção dos processos é estruturada, está integrada e padronizada; Existem indicadores de desempenho dos processos de gestão de pessoas e os controles e aperfeiçoamento são executados seguindo os parâmetros estabelecidos nos indicadores; Existe processos de aprendizado e inovação baseados nas práticas bem e mal-sucedidas; Possui reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na geração de valor público e de continuidade da organização; Existência de um suporte normativo formal não somente para atuação da área, mas para gestão de pessoas no sentido amplo; Atuação estratégica de gestão de pessoas com inovação e mudanças nos principais processos que envolvem a força de trabalho; Políticas de segurança psicológica, motivação e engajamento são fomentadas na organização; A área de gestão de pessoas possui profissionais capacitados e sistemas informatizados que permitem a contribuição na formulação das estratégias, fornecendo informações sobre perfil e competência dos servidores, bem como apontando as necessidades de adaptações que serão necessárias efetuar na força de trabalho (como capacitação, contratação, movimentação) de sorte a permitir que as estratégias com foco na sociedade e interesse público sejam implementadas.	61-80%
BENCHMARKING	(...) Políticas de segurança psicológica, motivação e engajamento são institucionalizadas na organização; Existe política institucionalizada de diversidade para composição do quadro permanente e de lideranças na organização; A área de gestão de pessoas possui profissionais capacitados e sistemas informatizados; A área de gestão de pessoas possui profissionais capacitados, sistemas informatizados, uma política de gestão de pessoas institucionaliza, com parâmetros claramente definidos e passíveis de comparação e replicação noutros órgãos, entidades e entes públicos onde a área de gestão de pessoas contribui na formulação das estratégias, fornecendo informações sobre perfil e competência dos servidores, bem como apontando as necessidades de adaptações que serão necessárias efetuar na força de trabalho (como capacitação, contratação, movimentação) de sorte a permitir que as estratégias com foco na sociedade e interesse público sejam	81-100%

Estágio de Maturidade	Descrição da Maturidade	Intervalo
	implementadas e monitoradas num ciclo de melhoria contínua.	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

6 **CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Considerando que este trabalho foi dividido em duas fases metodológicas, sendo a primeira fase de pesquisas bibliográficas e referências de boas práticas em gestão de pessoas e a segunda, por meio de um guia, propor um modelo para realização de um diagnóstico que permita aferir a maturidade em gestão de pessoas para o setor público, chegamos as principais conclusões:

6.1.1 Das Pesquisas bibliográficas e referências de boas práticas

a) No que se refere a Gestão Pessoas, no Quadro 3 “Resumo Da Evolução Das Teorias Da Administração Com Enfoque Em Pessoas” (p. 13) – fica evidente que, em que pese, a Teoria das Relações Humanas ter nascido de uma experiência coordenada por George Elton Mayo, em *Western Electric Company*, fábrica de equipamentos e componentes telefônicos, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, ter tido o foco principal do estudo em fadiga, acidentes de trabalhos, a rotação de pessoal (*turnover*) e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade dos empregados, pós este marco de 1927, os estudos e a importância da área de gestão de pessoas foi continuada e tais teorias são importantes tanto para iniciativa privada como a pública o processo evolutivo da temática gestão de pessoas. Assim, o olhar para o ser humano deixa de ser restrito a condições físicas do trabalho e vai evoluindo para se observar comportamento, desenvolvimento, competência, ou seja, uma análise mais complexa sofre os fatores motivacionais na geração de valor para as instituições;

b) No que se refere a evolução da gestão de pessoas no setor público – No Quadro 5 “Principais Marcos Legais da Evolução de Gestão de Pessoas no Setor Público” (p. 47), observa-se que a gestão Pública passa por um processo evolutivo de modernização e busca de eficiência, eficácia e efetividade, isto pode ser claramente percebido pelos marcos regulatórios, reformas administrativas e novos modelos de gestão que foram sendo implementados ao longo dos anos. Da pesquisa dos principais marcos legais que objetivam a melhoria da gestão pública, conclui-se que a temática gestão de pessoas de alguma forma sempre esteve presente e que esta seguiu acompanhando a evolução da gestão pública, todavia, nem sempre a tentativa

de refinar os processos de trabalho da área de gestão de pessoas de sorte que esta dê a sustentação necessária para geração de valor público prestados à sociedade se mostrou eficiente;

Isso é percebido, por exemplo, com relação ao processo de gestão do desempenho, onde no Quadro 12 “Modelos Evolutivos de Gestão de Desempenho no Setor Público” (p. 70), onde resumindo os conceitos de Bergue (2019), com relação aos três modelos por ele proposto, quais sejam; modelo adaptativo cordial, modelo meritocrático e modelo de desenvolvimento de pessoas, podemos observar que ainda existe um grande desafio a ser superado no setor público brasileiro de sorte que as instituições públicas consigam utilizar de uma gestão de desempenho que alinhem o resultados dos serviços públicos à profissionais motivados e produtivos.

c) Quanto a busca de boas práticas noutros países trazemos como principais conclusões do Quadro 6 “Comparativo de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público de outros países” (p. 54), em termos de cenário global, analisando a forma de gerir pessoas no setor público dos países da amostragem, observa-se que existem algumas similaridades, tais como:

- ✓ As áreas responsáveis por gerir pessoas estão posicionadas na estrutura organizacional de forma estratégica;
- ✓ Os processos possuem foco em pessoas, tanto os servidores quanto a sociedade, criando assim um elo de que os resultados de bons serviços públicos passam por servidores preparados, engajados, motivados e que possuem clareza de quais produtos e serviços resultados de uma boa gestão pública são almejados pela sociedade
- ✓ Olhar para o futuro, criando condições para que o servidor público esteja preparado para a mudança de serviços que deverão ser ofertados à população;
- ✓ Carreiras mais genéricas e flexíveis;
- ✓ Uso de tecnologia (transformação digital) tanto para melhorar os processos internos quanto os serviços oferecidos pelo poder público;
- ✓ A existência de parceiros estratégicos (públicos, privados e terceiro setor);
- ✓ Completa integração entre a área de gestão de pessoas e a agenda estratégica de governo;

- ✓ Políticas de desenvolvimento de lideranças de alta performance.

d) Dos estudos empreendidos em bibliografias sobre os modelos de gestão praticados no setor privado, concluímos que estes vivem num processo de constante busca de aprimoramento de seus processos de trabalho, que existem diferenças evidentes do foco e modelos dos dois setores, conforme demonstramos no Quadro 8 “Principais Diferenças entre o Setor Público e o Privado” (p. 70), todavia é possível que estes setores, numa escala de aprendizagem contínua, utilizem-se de modelos e experiências, fazendo suas devidas adaptações para aplicação destas práticas em suas respectivas realidades, conforme fizemos para elaboração do Guia aqui proposto e demonstramos no Quadro 7 “Contribuição dos Modelos de Gestão” (p. 57);

e) Da relevância do tema proposto neste trabalho para o setor público – com os estudos que trouxemos no item 2.5 “Gestão pública de pessoas brasileira em números”, ficou evidente que os números demonstram a importância de tratar esta temática no setor público, uma vez que existe um enorme comprometimento do orçamento público com gasto com pessoal, assim faz-se urgente a necessidade de mecanismos que permitam a aferir a maturidade a setor público gere sua força de trabalho de sorte e permitir que esta gere valor nos serviços prestados à sociedade;

f) No que se refere ao modelo de avaliação da maturidade em gestão de pessoas no setor público proposto, concluímos que um modelo que permita avaliar o estágio de maturidade de gestão de pessoas no setor público:

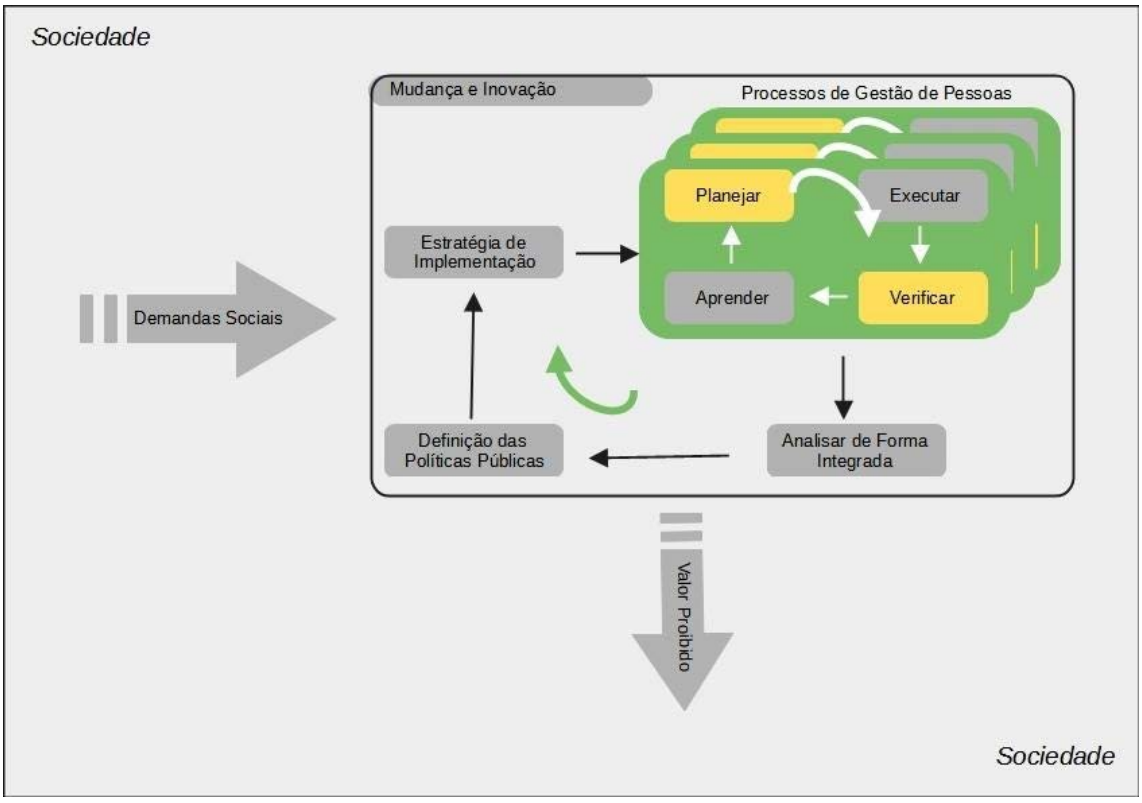
- ✓ precisa ter uma premissa evolutiva em que a área de gestão de pessoas atue com protagonismo para que a sociedade e o interesse público sejam atendidos;
- ✓ é possível ter um modelo ajustável, porém possível de gerar inputs que poderão direcionar as ações que a ser priorizadas para que as demandas sociais sejam atendidas de forma mais célere, eficiente, eficaz e efetiva.

Assim, para facilitar o entendimento do modelo proposto e permitir que este seja aplicado e replicado pelas instituições públicas, elaboramos um Guia (item 5 e todos seus subitens) com a concepção de que, o genuíno processo de mudança e inovação capaz de gerar transformações verdadeiramente disruptivas no setor público só serão possíveis, se o ser humano assumir o protagonismo tanto nas estruturas

internas da administração pública quanto assumindo seu papel de demandante e controlador dos serviços e bens públicos oferecidos.

As definições das políticas públicas devem ser pautadas no problema público, que por sua vez é complexo, assim não terá solução ótima, mas poderá sim alcançar soluções eficazes, este processo de elaboração de políticas públicas, definição das estratégias de implementação necessita ter o servidor público como parte da solução, e para isso os processos de gestão de pessoas precisam seguir num constante de ciclo de melhoria contínua, sendo o *Ciclo de Deming* um formato que facilmente pode ser utilizado para garantir esta evolução. Este ciclo gera valor público para sociedade e está retroalimento o diagrama com novas demandas sociais, conforme resume a figura abaixo:

Figura 17 - Diagrama do Ciclo em Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público



Fonte: Adaptado FNQ (2017, p.14).

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta geração nunca viveu um momento tão vibrante, dentre todos os fatos vivenciados nunca se deparou com um ambiente tão repleto de desafios e ao mesmo tempo tão conectado e com oportunidades ainda não mapeadas e exploradas. É inegável que o mundo passa por transformações diárias em todas as áreas, os mundos físico, digital e biológico passaram a coexistir, porém a crise gerada pelo COVID-19 potencializa as dúvidas, medos e desigualdades. O Brasil não é exceção a esta realidade, pelo contrário, o país para além da crise de saúde e economia causada pela pandemia, ainda atravessa uma crise moral e política, gerando uma enorme sensação de incerteza sobre os cenários futuros.

Ao avançar nos estudos deste trabalho ficou perceptível a importância de analisar modelos de gestão desenvolvidos e aplicados como soluções corporativas ao longo da história afim de subsidiar um modelo abrangente, simples e capaz de permitir que as organizações se adaptem as mudanças. A evolução é um processo natural da humanidade, assim a concepção de modelo pautado na evolução dos processos com estágios capazes de delimitar quais ações deverão ser adotadas para avançar “no próximo” degrau da maturidade é uma ferramenta de extrema importância.

A forma como as pessoas vivem e trabalham mudou drasticamente, principalmente pós-pandemia. Três grandes paradigmas foram quebrados no formato necessário para uma organização existir, onde o trabalho é feito e como o trabalho é feito. Existe um processo de transformação acontecendo o foco passa a ser de estrutura, controle e conformidade e modelos operacionais para ser humano como centro da solução, confiança e empoderamento e modelos flexíveis, respectivamente. Então é necessário pensar novas saídas e trilhar novos caminhos, a gestão de pessoas pode conduzir as organizações para este novo modelo atuando:

a) Na mudança de mentalidade;
b) Fazendo de forma digital;
c) Abraçando novos comportamentos;
d) Trabalhando com novas abordagens.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Davi. **Inovação no setor público**: EloGroup. Brasília. 18 nov. 2015. Apresentação de Power Point. 80 slides. color. BPM Day. Disponível em: https://pt.slideshare.net/elogroup/bpm-day-novembro-2015?qid=3dfba14e-c21f-43aa-a372-25966b3d36f1&v=&b=&from_search=8. Acesso em: 10 fev. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Gestão de pessoas e folha de pagamentos no setor público brasileiro:** o que os dados dizem? Brasília: World Bank Group, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 fev. 2022.

BERG, G. V. D.; ASSEN, M. V.; PIETERSMA, P. **Modelo de gestão:** os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EdUCS, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: Liderança e Competência para Setor Público. Brasília: ENAP, 2019.

BERGUE, S.T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** Belo Horizonte: Fórum, 2020.

CAMOES, M. R. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política Nacional de Desenvolvimento. Brasília: Enap, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2020.

COELHO, D. S. **Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. On-line, 2012. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-08/gestao-publica-contemporanea-no-brasil.pdf. Acesso em: 13 fev. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. **Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas**. Brasília: CONSAD, 2021. Disponível em: https://www.consad.org.br/grupo-de-trabalho-de-gestao-de-pessoas/. Acesso em: 10 fev. 2022.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. **A. Gestão de Pessoas.** Realidade Atual e Desafios Futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de Excelência da Gestão. Guia de Referência da Gestão para Excelência. São Paulo: FNQ, 2016. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/product/guia-de-referencia-da-gestao-para-excelencia/Acesso em 01 fev. 2022.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de Excelência da Gestão. Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão. São Paulo: FNQ, 2017. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/instrumento-de-avaliacao-da-maturidade-da-gestao/#:~:text=Publica. Acesso em 01 de fev. 2022.

GARGANTINI, T.; SHERLOCK, J.; DALY, M.; ISRAEL, D. **Guia Prático para Engajamento de Equipe**. Durham: Universidade Duke, 2020. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/guia-engajamento.pdf. Acesso em: 12 fev. 2022.

LIMA, B. R. Reforma administrativa e estabilidade no serviço público: da administração gerencial ao clientelismo pós-democrático. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná**, Curitiba, v. 08, n. 14, p. 156-176, 2021. Disponível em: https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/81. Acesso em: 15 jan. 2022.

MAESTRO FILHO, D.; PEREIRA, L. T. A. A maturidade dos recursos humanos e intangíveis como estratégia de diagnóstico de melhoria contínua dos processos organizacionais. **Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP - REFICONT**, v. 3, n. .2, p. 66 - 78, 2016. Disponível em: http://reficontunimep.com.br/ojs/index.php/Reficont/article/view/53/71. Acesso em: 17 jan. 2022.

MASCARELHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas:** evolução, teoria e críticas. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Working anytime, anywhere:** The effects on the world of work. Luxemburgo: OIT, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo** — relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal. Paris: OECD Publishing, 2010.

OS MODELOS da administração pública: entenda como funcionam na prática. **Centro de Liderança Pública,** *[S. l.],* dez. 2018. Seção Notícias. Disponível em: https://www.clp.org.br/entendendo-a-administracao-publica-e-seus-modelos-mlg2/. Acesso: 26 jan. 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública** [online], v. 43, n. 2, p. 347 - 369, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004. Acesso em: 20 jan. 2022.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. **Boletim de Finanças dos entes subnacionais** Brasília: Ministério da Economia, 2020.

SECRETARIA TESOURO NACIONAL. **Relatório contábil do Tesouro Nacional:** uma análise dos ativos, passivos e fluxos financeiros da União. Brasília: Ministério da Economia, 2021.

SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P.S.; OLIVEIRA G. A.; TEIXEIRA, G. M. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

SILVEIRA, V. N. S. Os modelos multiestágios de Maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea** [online], v. 13, p. 228-246, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000200005. Acesso em: 20 jan. 22.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOARES, H. T. M. Mudança organizacional no terceiro setor e seus impactos no comportamento dos indivíduos. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-17.

WOORTMANN, M. O teletrabalho e a pandemia: antes, durante e depois. **Instituto Publix,** [*S. l.],* maio de 2020. Disponível em: https://institutopublix.com.br/o-teletrabalho-e-a-pandemia-antes-durante-e-depois/. Acesso em: 25 jan. 2022.